

**DISEÑO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y SISTEMA DE CONTROL  
ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA GRAVERA LA CAPILLA**



**ELIZET YAMILE MEDINA FONSECA  
YULY ANDREA CARDENAS RAMIREZ**

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA  
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA  
SECCIONAL SOGAMOSO  
2014**

**DISEÑO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y SISTEMA DE CONTROL  
ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA GRAVERA LA CAPILLA**

**ELIZET YAMILE MEDINA FONSECA**  
**COD: 200720629**  
**CEDULA: 1057578542**  
**YULY ANDREA CARDENAS RAMIREZ**  
**COD: 200720641**  
**CEDULA: 24050297**

**Trabajo de grado bajo la modalidad de monografía para optar al título de  
contador público.**



**Director**  
**C.P DORELLY BENITEZ NUÑEZ**

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA**  
**ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**  
**SECCIONAL SOGAMOSO**  
**2014**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del jurado**

---

**Firma del jurado**

---

**Firma del jurado**

## DEDICATORIA

Al **Dios** y a la **Virgen de Guadalupe**  
por permitirme culminar esta etapa  
en mi carrera profesional, por ser la  
guía en mi camino.

Al mis padres, **Otilia** y **Juan** por sus  
esfuerzos para darme la oportunidad  
de estudiar una carrera profesional y  
confianza que depositaron en mí, por  
ese apoyo incondicional en todo  
este proceso.

Al mis **hermanos** y a toda **mi familia**  
que no dudaron en el éxito de este  
trabajo.

**Yamilé Medina Fonseca**

Al **Dios** por guiar mi camino  
Y permitir la culminación  
de esta etapa de mi vida.

Al mis padres **Luis José** y **María Cezotilde**  
Por la educación que me dieron,  
la confianza que me brindaron.  
Para la culminación de mi carrera.

Al mis hermanas **Flor** y **Viviana**,  
Por su apoyo incondicional

Y a todas las demás personas  
Que Dios puso en mi camino  
Para que contribuyeran a terminar  
Con el éxito esta etapa de mi vida.  
**Yuly Cárdenas**

## AGRADECIMIENTOS

Nos llena de emoción saber que hemos cumplido uno de nuestros retos de nuestras vidas,  
queremos compartir con quienes de una u otra forma aportaron su granito de arena para

que este sueño se convierta en éxito personal y profesional, expresando nuestro más sincero sentimiento de gratitud:

A Dios por permitirnos cumplir con este tan anhelado proceso en nuestra carrera profesional.

A nuestras familias por su colaboración, por creer en nosotras, por estar ahí incondicionalmente.

A la profesora Dorelly Benitez Nuñez, quien nos orientó en el desarrollo de este proyecto.

A la profesora Claudia Amezquita, al profesor Gustavo Molina y a todos nuestros compañeros que de una u otra forma aportaron su granito de arena para el desarrollo de este trabajo.

Al ingeniero Luis Felipe González Parra propietario de Gravera la Capilla y a Doña Martha Alfonso por permitirnos conocer su empresa y desarrollar nuestro trabajo.

## **CONTENIDO**

Pág.

INTRODUCCIÓN .....	10
1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACION .....	11
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	12
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	12
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	13
2. JUSTIFICACIÓN .....	13
3. OBJETIVOS .....	15
3.1 OBJETIVO GENERAL .....	15
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	15
4. MARCO REFERENCIAL .....	16
4.1 MARCO TEÓRICO .....	16
4.1.1 Teoría general de sistemas .....	16
4.1.2 Teoría general del control .....	16
4.1.3 Control organizacional .....	17
4.1.3.1 El sistema central .....	17
4.1.3.2 Estructura organizacional .....	18
4.1.3.3 La cultura organizacional.....	19
4.1.4 Direccionamiento estratégico .....	19
4.1.4 Etapas de direccionamiento estratégico .....	19
4.1.4.2 Aspectos que conforman el direccionamiento estratégico .....	20
4.1.5 Gobierno corporativo .....	23
4.1.6 Responsabilidad social empresarial. ....	28
4.2 MARCO CONCEPTUAL.....	32
4.3 MARCO HISTÓRICO .....	36
4.3.1 Reseña de la empresa Gravera La Capilla.....	36
4.4 Marco Legal .....	36
5. DESARROLLO METODOLÓGICO .....	39
5.1 TIPO DE ESTUDIO .....	39
5.2 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN.....	39
5.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	39
5.3.1 Fuentes primarias.....	39
5.3.2 Fuentes secundarias .....	39
6. RESULTADOS .....	40
6.1 DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL ORGANIZACIONAL DE GRAVERA LA CAPILLA .....	40
6.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE GRAVERA LA CAPILLA .....	43

6.2.1 Principios y políticas de buen gobierno .....	47
6.2.2 <i>Responsabilidad social empresarial de gravera la capilla</i> .....	50
6.3 IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL ORGANIZACIONAL DE GRAVERA LA CAPILLA. ....	53
6.3.1 El sistema de control organizacional .....	53
CONCLUSIONES .....	67
RECOMENDACIONES .....	68
BIBLIOGRAFÍA .....	69
INFOGRAFIA .....	71
ANEXOS .....	73

## LISTA DE ILUSTRACIONES

Pág.

Ilustración 1. Principios de gobierno corporativo de la OCDE. ....	24
Ilustración 2. Principios de gobierno corporativo según la guía colombiana de gobierno corporativo. ....	25
Ilustración 3. Desarrollo sostenible .....	29
Ilustración 4.. Principios de Responsabilidad Social .....	30
Ilustración 5. Las siete materias fundamentales .....	31
Ilustración 6. . Sistema De Control Organizacional.....	40
Ilustración 7. Principios de gobierno corporativo aplicables a Gravera la Capilla. .	47
Ilustración 8. Sistema de Control Organizacional .....	54
Ilustración 9. Proceso De Producción .....	55
Ilustración 10. Indicadores de Gestión.....	56
Ilustración 11. Organigrama de Gravera la capilla .....	63

## LISTAS DE TABLAS

Pág.



Tabla 1. Etapas de direccionamiento estratégico .....	19
Tabla 2. Matriz DOFA .....	41
Tabla 3. . Principios de gobierno corporativo .....	48
Tabla 4. Grupos de Interés .....	50
Tabla 5. Responsabilidad Social Empresarial.....	51

## ANEXOS

Pág.

Anexo. A. Cuestionario base para la definición y declaración de la plataforma estratégica .....	74
Anexo. B .Cuestionario base para la definición y declaración de la plataforma estratégica. ....	75
Anexo. C. Cuestionario base para la definición y declaración de la plataforma estratégica. ....	76
Anexo. D. . Resultados del cuestionario de valores corporativos. ....	78
Anexo. E. Cuestionario aplicado para evaluar la gobernabilidad de la empresa gravera la capilla.....	81
Anexo. F. Lista de chequeo aplicado para evaluar la responsabilidad social en la empresa gravera la capilla.....	84
Anexo. G. Encuesta de satisfacción .....	88
Anexo. H. Manual de funciones .....	89

## INTRODUCCIÓN

Este proyecto parte de la necesidad que tiene la empresa Gravera la Capilla para surgir, crecer y posicionarse en el mercado de acuerdo a las oportunidades que se presentan en el departamento del Casanare, con la explotación de petróleo, ganadería y agricultura, factores que están influyendo en el crecimiento de la comunidad y de la economía de la región. En este escenario se toma para estudio la empresa Gravera la Capilla de la ciudad de Yopal - Casanare, la cual nació empíricamente utilizando metodologías de aprendizaje y se encuentra en un proceso de cambio económico hacia una mayor competitividad; de allí nace la necesidad de definir su direccionamiento estratégico, control organizacional, gobierno corporativo y responsabilidad social, generando transparencia y confianza a los grupos de interés.

Para el desarrollo de éste proyecto se toma la fundamentación de la teoría general de sistemas para diagnosticar sistemáticamente cómo está y poder desarrollar un sistema de control regulando las operaciones y garantizando el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

En cuanto a prácticas de gobierno corporativo, y responsabilidad social empresarial se observa cómo están establecidos dentro de la organización comparándolas con sistemas y normas de aplicación determinando las posibilidades de mejoramiento y proporcionando las recomendaciones necesarias para el cumplimiento del direccionamiento estratégico (misión, visión, objetivos, políticas y valores).

Por medio de éste documento se logra proponer además una estructura de principios y medidas de gobierno corporativo aplicables a la empresa Gravera la Capilla, basadas en lo sugerido por la guía Colombiana de gobierno corporativo para sociedades cerradas y de familia y los principios de gobierno corporativo de la OCDE. Igualmente las políticas básicas de Responsabilidad Social empresarial a partir de los principios que plantea la ISO 26000:2010, teniendo en cuenta los componentes del sistema de control organizacional.

## **1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACION**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Gravera la capilla, es una empresa dedicada a la extracción y comercialización de material pétreo, ubicada en Yopal - Casanare, esta es una región cuya principal actividad económica gira entorno a la agricultura y la ganadería. Sin embargo, el petróleo representa la generación de ingresos más alta, aspecto que ha generado aumento en la población y, por ende, en la construcción y mejoramiento de vías para el departamento, por ello este tipo de empresas han empezado a tener posicionamiento en el mercado generando empleo, calidad de vida, ingresos para el departamento a través de los impuestos y regalías, de igual manera a adquiere obligaciones con sus grupos de interés.

Este municipio se está convirtiendo en un atractivo punto de inversiones para las grandes cadenas de almacenes colombianas, lo que también ha influido en la llegada de importantes marcas nacionales y multinacionales, y la presencia de varias entidades bancarias.

Desafortunadamente Gravera la Capilla no cuenta con un direccionamiento estratégico bien estructurado, con unas prácticas de gobierno corporativo y políticas de responsabilidad social, donde se establezcan compromisos éticos con los diferentes grupos de interés, garantizando la transparencia y la confianza, por tanto no existen parámetros para medir y evaluar el desempeño de la organización. En consecuencia, es necesario diseñar el direccionamiento estratégico apoyado en un sistema de control organizacional, que le permita estar orientada a cumplir metas comunes con los de los trabajadores, generando un sentido de pertenencia, perdurabilidad, supervivencia que garanticen mayor productividad y crecimiento económico.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo lograr el direccionamiento estratégico apoyado en un sistema integrado de control organizacional garantizando su cumplimiento dentro de niveles de transparencia y confianza en la empresa Gravera la capilla?

### **1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ✓ ¿Cuál es el estado actual de la empresa Gravera la Capilla en cuanto al manejo estratégico y la sistematización del control organizacional?
- ✓ ¿Cuáles son los aspectos que establecen la orientación estratégica en la empresa Gravera la Capilla?
- ✓ ¿Cómo integrar armónicamente aspectos como misión, visión, objetivos, políticas y valores que orienten la estrategia global de la empresa Gravera la Capilla?
- ✓ ¿A través de qué medios se garantiza el cumplimiento del direccionamiento estratégico en la empresa Gravera la Capilla?

## **2. JUSTIFICACIÓN**

Hoy en día las organizaciones se ven expuestas a diferentes riesgos, hace necesario que exista un adecuado direccionamiento estratégico, permitiendo la supervivencia, crecimiento, perdurabilidad, sostenibilidad del ente; además es indispensable que las organizaciones no sólo realicen control sino que también establezcan unos principios de Gobierno Corporativo y prácticas de Responsabilidad Social que generen cambios y ayuden al cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos institucionales.

La actividad económica de empresas como Gravera La Capilla, dedicada a la extracción de material pétreo, son muy comunes en la región de Yopal, Casanare. Por ende son generadoras de ingresos para el departamento y de empleo para la comunidad. Deben ser socialmente responsables en el ámbito social, económico y ambiental, necesitan estar preparadas a los cambios internos y externos del entorno; por tal motivo se ve la necesidad de brindar unas bases sólidas y estructurales para mantenerse en el mercado, ser estables, competitivas, proporcionar estabilidad laboral, etc.

El direccionamiento estratégico elaborado para Gravera La Capilla, integra principios y políticas del buen gobierno corporativo, políticas de responsabilidad social, apoyado en un sistema de control organizacional, permitiendo a su propietario tomar decisiones adecuadas, orientadas hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos, ejerciendo control para el buen funcionamiento de la empresa en los recursos humanos, económicos y físicos, identificando los posibles riesgos a los que está expuesta para tomar las correcciones necesarias oportunamente en el desarrollo de su actividad, generando motivación a sus empleados, mejorando el ambiente laboral, alineando los objetivos personales con los organizacionales, brindando confianza, transparencia, lealtad y solidez a sus clientes, proveedores y comunidad, obteniendo un desarrollo sostenible, un posicionamiento y un crecimiento económico.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar el direccionamiento estratégico apoyado en un sistema integrado de control organizacional dentro de niveles de transparencia y confianza en la empresa Gravera la Capilla.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Realizar un diagnóstico sobre el manejo estratégico y la sistematización del control organizacional en la empresa Gravera la Capilla.
- ✓ Determinar los aspectos que conforman la misión, visión, objetivos, políticas y valores en la empresa Gravera la Capilla.
- ✓ Elaborar el direccionamiento estratégico integrando principios y políticas del buen gobierno así como las políticas de responsabilidad social.
- ✓ Identificar y caracterizar los componentes del sistema de control organizacional que garantice el cumplimiento del direccionamiento estratégico en la empresa Gravera la Capilla.

## 4. MARCO REFERENCIAL

### 4.1 MARCO TEÓRICO

#### 4.1.1 Teoría general de sistemas

“En la actualidad, se considera que el enfoque de sistemas, más que una teoría es una forma de pensar el mundo y lleva a considerar que la complejidad natural y social, la relación entre sociedad y medio ambiente necesitan nuevos enfoques para su comprensión”<sup>1</sup>.

La empresa Gravera la Capilla, objeto de estudio es caracterizada como un sistema real, pues existe materialmente, es observable y se encuentra en funcionamiento e integra un conjunto de elementos relacionándose entre sí. Según su origen es un sistema natural, porque es una organización que extrae material que surge como una propiedad de la naturaleza, lo que produce cambios en cuanto a la composición y estructura del Sistema Natural y según su interacción con el medio ambiente es un sistema abierto, debido a la extracción de material pétreo, el cual es utilizado para la construcción de todo tipo de bienes como edificios, casas, apartamentos, para construcción de vías. Gravera la Capilla requiere de una planeación en sus operaciones, hacer una medición respectiva generando resultados con un enfoque muy completo de la interacción entre sociedad y medio ambiente, realizar una retroalimentación donde se hagan acciones correctivas y evaluativas según corresponda, para generar un equilibrio entre la organización y los trabajadores logrando alinear los objetivos personales con la misma, siendo relevante para el funcionamiento de la empresa.

Por tal motivo Gravera la Capilla debe contar para su desarrollo con un plan estratégico organizándose como un todo, interactuando con el mercado, los trabajadores, los directivos y demás grupos de interés.

#### 4.1.2 Teoría general del control

La teoría general del control está elaborada para sistemas que se encuentran en funcionamiento, los cuales “necesitan de cierta regulación con el fin de satisfacer las necesidades y lograr los objetivos propuestos”<sup>2</sup>. Para ejercer control, se hace necesario, por diversas razones, detectar diferentes fallas en la organización con el fin de corregirlas, evaluarlas y facilitar el logro de los objetivos.

---

<sup>1</sup> RAMIREZ C, Luz Arabany. Teoría de Sistemas. Manizales: Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, 2002, p. 5.

<sup>2</sup>VAN GICH, John (1987). Teoría General de sistemas. 2ª Ed. México: Trillas. P 479. Gardeazábal, Patricia (1988). “¿Qué es control?”, en Oficina Eficiente, Cali, No. 25, agosto – septiembre. P.62 -6.



Para hablar de la teoría general del control es necesario definir qué es control, entendiéndose como “un conjunto de normas, procedimientos y técnicas a través de las cuales se mide y corrige el desempeño para asegurar la consecución de objetivos y técnicas”<sup>3</sup>.

La teoría general del control está compuesta por varios subsistemas en una organización, por lo tanto, no hace referencia a una sola área de la organización, sino que entrelaza sus componentes con el fin de garantizar los resultados y tomar las medidas correctivas. Para ello es relevante contar en la organización con un “sistema efectivo de control organizacional donde se debe buscar, mediante un conjunto de mecanismos y herramientas, incrementar la probabilidad de que la gente se comporte en formas que sean congruentes y conducentes a los objetivos organizacionales”<sup>4</sup>.

#### 4.1.3 Control organizacional

Los intereses, aspiraciones que tiene cada trabajador en una organización hacen obligatorio controlar la conducta de los mismos para integrar y canalizar su esfuerzo hacia el logro de los objetivos de la organización. Por esto, el sistema de control organizacional pretende crear congruencia y alinear los objetivos personales de los trabajadores en la empresa Gravera la Capilla con los del ente. Por tanto, los objetivos de la organización incorporan herramientas como técnicas, normas, estándares, procedimientos, esquemas y sistemas de medición del desempeño.

Para crear la congruencia de los objetivos antes mencionados, se requiere de elementos como son: motivar la conducta de los trabajadores, para alcanzar la deseada por la organización; la integración de los esfuerzos de las diferentes áreas del ente para evitar resultados opuestos o conflictivos; la información, tanto del desempeño individual como de las diferentes áreas, la cual permite que este sistema se retroalimente; y la facilitación para la implementación de los planes estratégicos del ente.

Para obtener un sistema efectivo de control este debe estar conformado por: el sistema central, la estructura organizacional y la cultura organizacional.

##### 4.1.3.1 El sistema central

Es el que representa los objetivos de la dirección, sus valores y actitudes respecto al control. Este sistema lo conforman el subsistema de planeación, el subsistema

---

<sup>3</sup> Mantilla, Samuel Alberto. Auditoría, 2005, Bogotá: Ecoe Ediciones, 2003. Capítulo 4.

<sup>4</sup> GÓMEZ VILLAREAL. José G. I, Sistemas Efectivos de Control Organizacional : Elementos Conceptuales. En Revista Veritas,: Monterrey: (enero, 2000) p2.

de operación, el subsistema de medición, el subsistema de retroalimentación y el subsistema de recompensas y castigos:

- ✓ Subsistema de planeación: Es el proceso de definición de objetivos, metas y estrategias que se utilizarán para lograrlos. Los objetivos son el propósito final, y las metas son las guías para evaluar el desempeño.
- ✓ Subsistema de operación: Es la estructura de las operaciones cotidianas, desde una tarea individual hasta el proceso entre departamentos.
- ✓ Subsistema de medición: Por el cual se pretende medir el nivel de cumplimiento de los objetivos con el fin de retroalimentar el sistema.
- ✓ Subsistema de retroalimentación: Este es alimentado por la información suministrada por el sistema y puede ser:
  - a) Correctiva: cuando la información mejora el desempeño de cada una de las operaciones.
  - b) Evaluativa: cuando se informa sobre el estado del sistema y sirve de base para la administración de recompensas y castigos.
- ✓ Subsistema de recompensas y castigos: Su propósito está dirigido a que los trabajadores actúen en busca de los objetivos de la organización, se refuerce las conductas positivas y se inhiban las negativas<sup>5</sup>.

#### 4.1.3.2 Estructura organizacional

“La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo, orientándolo al logro de los objetivos”<sup>6</sup>. La estructura organizacional es muy importante para el direccionamiento estratégico, su incorporación dentro de la empresa hace que el control sea mucho más efectivo, permitiendo el cumplimiento de los objetivos trazados, se identifica la autoridad y responsabilidad de cada una de las actividades dentro de la empresa, como dice Gómez Villareal en el artículo Sistemas efectivos de control organizacional la estructura organizacional cumple con el papel de determinar la conducta esperada en función al rol, determinar la autoridad y la relación de reporte, por tanto, esta incorpora la dinámica del entorno del ente.

---

<sup>5</sup> Ibid.

<sup>6</sup> MINTZBERG. Estructura Organizacional. En: HUTT, Gabriela. Diseño de Organizaciones Eficientes.(pdf).

#### 4.1.3.3 La cultura organizacional

“Este agrega al sistema valores, creencias, supuestos y los procesos de pensamiento, que caracterizan a los miembros de la organización al sistema de control. También es considerado el punto de arranque del sistema central de control”.<sup>7</sup>

#### 4.1.4 Direccionamiento estratégico

La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa.<sup>8</sup>

#### 4.1.4 Etapas de direccionamiento estratégico

Las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia ocurren en tres niveles jerárquicos en una empresa grande: directivos, de división o unidad de negocios estratégica, y funcional. La dirección estratégica ayuda a una empresa a funcionar como un equipo competitivo por medio del fomento de la comunicación y la interacción entre gerentes y empleados a través de los niveles jerárquicos. La mayoría de las empresas pequeñas y algunas grandes no poseen divisiones ni unidades de negocios estratégicas, sino sólo los niveles directivos y funcionales; no obstante, los gerentes y empleados en estos dos niveles deben participar en forma activa en las actividades de dirección estratégica.<sup>9</sup>

Tabla 1. Etapas de direccionamiento estratégico

FORMULACION DE LA ESTRATEGIA	IMPLANTACION DE LA ESTRATEGIA	EVALUACION DE LA ESTRATEGIA
Sirve para la toma de decisiones y determinar las ventajas competitivas a largo plazo. Incluye: ✓ Creación de la misión, visión. ✓ Identificación de oportunidades y amenazas externas.	Poner en acción las estrategias formuladas, requiere disciplina compromiso y sacrificio personal, depende de la motivación que genere el propietario sobre los empleados y las habilidades interpersonales de estos.	Es necesario saber si las estrategias están en funcionamiento adecuadamente o no. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente.

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> FRED R, David. Conceptos de administración estratégica. Novena edición. Pearson Educación de México, S.A. de C.V, 2003. Capítulo 1. P.5.

<sup>9</sup> Ibid, p. 5.

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Determinación de fortalezas y debilidades internas.</li> <li>✓ Establecer objetivos a largo plazo.</li> <li>✓ Creación de estrategias.</li> </ul>	<p>Incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Establecer los objetivos anuales.</li> <li>✓ Diseñar políticas de gobierno corporativo y responsabilidad empresarial.</li> <li>✓ Ejecutar estrategias formuladas.</li> <li>✓ Desarrollo de una cultura organizacional.</li> <li>✓ Creación de una estructura organizacional.</li> <li>✓ Preparar presupuestos.</li> <li>✓ Creación y utilización de sistemas de información.</li> </ul>	<p>Existen 3 actividades para la evaluación de la estrategia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales.</li> <li>✓ La medición del rendimiento.</li> <li>✓ La toma de medidas correctivas.</li> </ul>
--	--	---

FUENTE: Adaptado de FRED R, David. Conceptos de administración estratégica. Novena edición. Pearson Educación de México.

#### 4.1.4.2 Aspectos que conforman el direccionamiento estratégico

Los aspectos que conformaran el direccionamiento estratégico de Gravera la Capilla son: misión, visión, objetivos, políticas y valores.

Misión: la misión de Gravera la Capilla es un compendio de la razón de ser de la empresa esencial para determinar objetivos y formular estrategias. Describe el propósito, los clientes, los productos, los servicios, la filosofía y la tecnología básica de la empresa. “La misión debe ser específica, alcanzable, motivadora y amplia”<sup>10</sup>.

Es esencial que la misión de la empresa se plantee adecuadamente porque permite:

- ✓ Definir una identidad corporativa clara determinada a Gravera la Capilla, ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal manera que todos los miembros de la empresa la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones.
- ✓ Da la oportunidad de que Gravera la Capilla conozca cuáles son sus clientes potenciales, ya que una vez que se ha establecido la identidad corporativa, los recursos y capacidades, así como otros factores de la

---

<sup>10</sup> GARCIA S, Estela y VALENCIA V, María L. Planeación Estratégica. Editorial Trillas. México 2007.,p. 16.

empresa; es mucho más fácil acercarse a aquellos clientes que han sido omitidos en la formulación de la estrategia.

✓ Aporta estabilidad y coherencia en la operaciones realizadas, el llevar una misma línea de actuación provocará credibilidad y fidelidad de los clientes hacia la empresa; logrando un relación estable y duradera entre las dos partes.

✓ La misión también nos indica el ámbito en que Gravera la Capilla desarrolla su actuación, permitiendo tanto a clientes como a proveedores así como a agentes externos y al dueño, conocer el área que abarca la empresa<sup>11</sup>.

Visión: “es el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una unidad de negocio quiere ser en el futuro. Señala el rumbo y da dirección. La visión se plantea para inspirar y motivar a quienes tiene un interés marcado en el futuro de la empresa.”<sup>12</sup> Es una representación de cómo se cree que deba ser el futuro para la empresa Gravera la Capilla. Son los sueños de la organización que se piensan llevar a cabo en un periodo determinado.

La visión, es importante por las razones siguientes:

✓ Para apostar fuertemente por algo y poder encaminarse hacia ello con decisiones hay que tener clara la meta.

✓ Solamente una visión clara de dónde se quiere llegar ayudará en momentos de crisis y aportará el criterio a utilizar en cada momento de duda. Sólo así podrá recuperarse el camino acertado o deseado.

✓ Solamente el poseer una visión clara y fuerte ayudará a convencer a otros y será una herramienta importante para motivarlos.

–Creíble: debe referirse a la situación de la organización a sus recursos y a cómo deben utilizarse, de tal forma que todo el mundo entienda que está adaptada a la realidad y conciba como posible para conseguir los resultados.

–Lógica: la cual debe implicar que contenga de forma integrada todos los electos y los recursos de la organización.

–Clara: ya que nadie seguirá una idea que no se entiende.

–Sólida: debe ser capaz de resistir a los cambios tanto internos como de afuera de la organización.

---

<sup>11</sup><http://es.scribd.com/doc/224836785/Mision-y-Vision> Consultado el 23 de mayo de 2014.

<sup>12</sup> ROJAS L, Miguel D y MEDINA M, Laura J. Planeación Estratégica Fundamentos y Casos. Bogotá, Editores S.A, 2011.,p. 55.

–Retadora y motivadora: en el sentido de mostrar claramente lo que las personas obtendrán cuando se alcancen los resultados<sup>13</sup>.

Objetivo: son enunciados que describen lo que Gravera la Capilla quiere lograr en un futuro, son las acciones que deben realizarse para dar cumplimiento a la misión y visión de la organización.

“En primer nivel de objetivo está definido por la misión de la organización como la expresión más general de su razón de ser, en cuanto a su papel económico y social. El segundo nivel de los objetivos de una organización son los objetivos estratégicos, los cuales expresan los propósitos o metas a escala global, y a largo plazo, en función de su misión”<sup>14</sup>

Los objetivos deben cumplir con las siguientes funciones:

- a) “Señalan una situación futura, orientan y determinan las actividades de las personas.
- b) Sirven para legitimar las actividades de la empresa y su propia misión.
- c) Sirven como unidades de medida para verificar y comparar las actividades de la empresa.
- a) Sirven como patrones para evaluar y controlar el éxito de Gravera la Capilla<sup>15</sup>.

Las características de los objetivos son:

- ✓ Precisos Deben ser entendidos por todos los subordinados e implicados y poder ser verificados. Cuando no puedan ser cuantificables, deben definirse los criterios para evaluar su logro.
- ✓ Participación: es uno de los elementos más importantes de la efectividad de la planeación pues entre más participen los subordinados mayor compromiso existirá en el cumplimiento de los objetivos.
- ✓ Integración: es necesario integrar el mayor número de aspectos relacionados, de manera que en una formulación se consideren las tareas para el aseguramiento de este.
- ✓ Realismo: es necesario que sean decisivos, retadores y factibles, que todos los esfuerzos se orienten hacia ellos, pero que sean posibles de alcanzar<sup>16</sup>.

---

<sup>13</sup> GARRIDO B, Santiago. Dirección Estratégica. Mc Graw Hill. Aravaca Madrid. 2003. Pág 209.

<sup>14</sup> ROJAS L, Miguel D y MEDINA M, Laura J. Planeación Estratégica Fundamentos y Casos. Bogotá, Editores S.A, 2011., p. 59.

<sup>15</sup> <http://es.scribd.com/doc/224836785/Mision-y-Vision>. Consultado el 23 de mayo de 2014.

Políticas: “Son enunciados o acuerdos generales sobreentendidos que canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones, además de establecer los límites o rangos mediante los cuales hay que tomar una decisión”<sup>17</sup>. Son las pautas tomadas por la empresa para alcanzar los objetivos establecidos en periodo determinado.

Las *políticas* son los medios que permiten alcanzar los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados. Las políticas son guías para la toma de decisiones y para manejar situaciones repetitivas o recurrentes. Por lo general, las políticas se establecen en términos de actividades de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, así como de los sistemas computarizados de información. Las políticas pueden establecerse a nivel corporativo para aplicarse en toda la organización a nivel divisional y destinarse a una sola división, o bien, a nivel funcional y aplicarse a actividades operativas o de departamentos en particular. Las políticas, al igual que los objetivos anuales, son especialmente importantes en la implementación de la estrategia porque describen lo que la organización espera de sus empleados y gerentes. Las políticas permiten la coherencia y coordinación dentro los departamentos de la organización y entre ellos<sup>18</sup>.

Valores: “son una herramienta para promover y legitimar el cambio organizacional y lograr la efectividad de la implementación, lo cual contribuirá a elevar su eficiencia y eficacia”<sup>19</sup>. Lo valores es la parte esencial de la organización porque comprende el actuar de sus trabajadores y la forma como la empresa se relaciona con los grupos de interés.

#### 4.1.5 Gobierno corporativo

En la actualidad el concepto de gobierno corporativo se ha empezado a divulgar y a dar la importancia que requiere en las organizaciones, gracias a que ha quedado al descubierto las acciones poco favorables de algunas compañías como Enron, Parmalat entre otras, de las consecuencias que trae una deficiente gobernabilidad.

“En su sentido más amplio, el gobierno corporativo consiste en mantener el equilibrio entre los objetivos económicos y los sociales entre los objetivos individuales y los comunitarios. El marco de gobierno se establece con el fin

---

<sup>16</sup> ROJAS L, Miguel D y MEDINA M, Laura J. Planeación Estratégica Fundamentos y Casos. Bogotá, Editores S.A, 2011. P. 59

<sup>17</sup> Ibid., p. 61.

<sup>18</sup> FRED R, David. Conceptos de administración estratégica. Decimoprimer edición. México, 2008. P. 13.

<sup>19</sup> Ibid., p 51.

de promover el uso eficiente de los recursos y, en igual medida, exigir que se rindan cuentas por la administración de esos recursos. Su propósito es lograr el mayor grado de coordinación posible entre los intereses de los individuos, las empresas y la sociedad. El incentivo que tienen las empresas y sus propietarios y administradores para adoptar las normas de gestión aceptadas a nivel internacional es que ellas los ayudarán a alcanzar sus metas y a atraer inversiones.”<sup>20</sup>

En 1999 la OCDE (organización para la cooperación y el desarrollo económico), publica los principios de gobierno corporativo, los cuales se revisaron en el 2004, y hoy son el marco de referencia para las organizaciones en el mundo los cuales cubren 6 áreas:

Ilustración 1. Principios de gobierno corporativo de la OCDE.



FUENTE: Principios de gobierno corporativo de la OCDE.

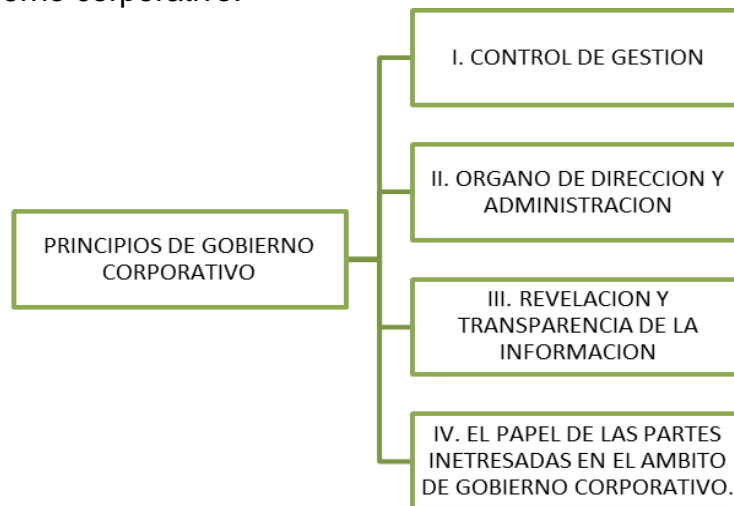
Conscientes de la urgente necesidad de promover las prácticas de buen gobierno entre las sociedades cerradas, decidieron aprovechar la información y el conocimiento existente sobre la materia y se comprometieron a liderar una concertación interinstitucional que tuvo como resultado la “Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia”, así, durante algo menos de seis meses concertaron las 36 medidas que componen la Guía, divididas en 5 módulos, representados a continuación:

---

<sup>20</sup> CADBURY, Sir Adrian, prólogo Corporate Governance and Development, Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo, Focus 1, 2003.



Ilustración 2. Principios de gobierno corporativo según la guía colombiana de gobierno corporativo.



FUENTE: Adaptado por Guía colombiana de gobierno corporativo para sociedades cerradas y de familia.

Los principios y medidas aplicables a Gravera la Capilla son:

#### Módulo I. Control de gestión

Medida 1. Órgano de dirección o de Administración de la compañía deberán aprobar un presupuesto anual.

Medida 2. Órgano de dirección o de Administración de la compañía deberán aprobar un plan estratégico que cubra un período igual o superior a dos (2) años.

Medida 3. Órgano de dirección o de Administración deberán definir objetivos estratégicos cuyo cumplimiento se deba dar en un lapso mínimo de cinco (5) años.

Medida 4. La empresa deberá documentar las responsabilidades de los funcionarios de la compañía en relación con el cumplimiento de los objetivos trazados.

Medida 5. La empresa documentará quién, cómo y cuándo se evaluarán a los responsables asignados y su cumplimiento con los planes y objetivos estratégicos.

Medida 6. La empresa deberá realizar un seguimiento periódico al cumplimiento del presupuesto aprobado.

Medida 7. La empresa deberá realizar un seguimiento periódico al cumplimiento de los planes estratégicos previstos para un período igual o superior a dos (2) años.

Medida 8. La empresa deberá realizar un seguimiento periódico al cumplimiento de los objetivos.

Medida 9. La empresa deberá identificar riesgos de incumplimiento de la Ley y de la regulación interna.

Medida 10. La empresa determinará cuáles riesgos se pueden mitigar, cuáles son aceptables y cuáles se pueden controlar.

Medida 11. La empresa asegurará, mediante procedimientos documentados, que la elaboración de la información financiera se ajuste a las normas contables que sean aplicables.

Medida 12. La empresa deberá adoptar medidas correctivas, si, con ocasión al seguimiento del cumplimiento de los planes y objetivos estratégicos de la compañía, se identifican brechas entre la ejecución real y lo planeado o presupuestado.

Medida 13. La empresa deberá definir indicadores de gestión que permitan evaluar el nivel de la gestión de los administradores con el cumplimiento de los objetivos estratégicos previstos.

## Módulo II. Órgano de dirección y administración

Medida 22. Órgano de dirección o de administración, adelantará de forma indelegable las siguientes funciones:

- ✓ Aprobar el presupuesto anual, el plan y objetivos estratégicos de la empresa.
- ✓ Realizar seguimiento periódico al desarrollo del plan estratégico.
- ✓ Establecer las políticas de nombramiento, retribución, evaluación y destitución de los altos directivos de la empresa.
- ✓ Identificar las partes vinculadas.
- ✓ Verificar el adecuado funcionamiento del sistema de control interno, cumplimiento de las políticas contables y administración de riesgos.
- ✓ Determinar las políticas de información y comunicación con los grupos de interés de la empresa.
- ✓ Establecer el programa para mitigar el riesgo de sucesión del ejecutivo principal de la empresa.
- ✓ Velar por el cumplimiento de las normas de Gobierno Corporativo.

- ✓ Administrar los conflictos de interés de los funcionarios distintos a los administradores.

Medida 23. La empresa tendrá un reglamento interno de trabajo.

Medida 24. La empresa deberá asignar un responsable de la comprobación del cumplimiento de las normatividad internas.

Medida 25. La empresa establecerá un procedimiento de evaluación de la gestión de los empleados, en el que claramente se establezca la forma, periodicidad y el responsable de la evaluación. Los resultados más relevantes de las evaluaciones realizadas deberán ser incluidos en el informe anual de gobierno corporativo.

Módulo III. Revelación y transparencia de la información.

Medida 26. Los Administradores, deberán revelar información sobre:

- ✓ Las operaciones celebradas con los administradores, los empleados y personas vinculadas a éstos y aquellos.
- ✓ El resultado de las operaciones que comportaron enajenación global de activos.
- ✓ El cumplimiento de las Prácticas de Gobierno Corporativo.

La información a divulgar debe incluir, como mínimo, la:

- Los resultados financieros.
- Los objetivos de la empresa.
- La política de remuneraciones aplicada a los trabajadores, el proceso de selección, los cargos a desempeñar.
- Operaciones de partes vinculadas.
- Factores de riesgo previsible.
- Cuestiones relativas a los empleados y otras partes interesadas.
- Estructuras y políticas de gobierno corporativo, y en particular, el contenido de cualquier código o política de gobierno corporativo y el proceso empleado para su implantación.

La información deberá ser elaborada y divulgada con arreglo a normas de alta calidad en materia de contabilidad y revelación de información financiera y no financiera.

Los canales utilizados para divulgar la información deben garantizar un acceso igualitario, puntual y asequible por parte de los usuarios a la información de interés.

El marco para el gobierno corporativo deberá complementarse con un planteamiento efectivo que prevea y promueva la disponibilidad de un análisis o de asesoramiento por parte de analistas, corredores, agencias de calificación y similares, que pudieran ser de interés para los inversores a la hora de adoptar decisiones. Dichos analistas, corredores, agencias de calificación y similares deberán estar libres de posibles conflictos materiales de interés que pudieran comprometer la integridad de su análisis o asesoramiento.

Módulo IV. El papel de las partes interesadas en el ámbito de gobierno corporativo.

- ✓ Deberán respetarse los derechos de las partes interesadas establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos.
- ✓ En los casos en los que los intereses de las partes interesadas estén amparados por una ley, éstas deberán tener la oportunidad de obtener una reparación efectiva en caso de violación de sus derechos.
- ✓ Deberá permitirse el desarrollo de mecanismos que favorezcan la participación de los empleados.
- ✓ En los casos en los que las partes interesadas participen en el proceso de gobierno corporativo, éstas deberán tener un acceso puntual y periódico a información relevante, suficiente y fiable.
- ✓ Las partes interesadas, incluidos los empleados, deberán poder manifestar libremente sus preocupaciones en relación con posibles prácticas ilegales o no éticas y sus derechos no deberán quedar comprometidos por realizar este tipo de manifestaciones.
- ✓ El marco para el gobierno corporativo deberá complementarse con un marco efectivo y eficaz para casos de insolvencia, y por medio de la aplicación efectiva de los derechos de los acreedores.

#### 4.1.6 Responsabilidad social empresarial.

La norma internacional ISO 26000:2010 define como la responsabilidad social de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:

- ✓ Contribuya al desarrollo sostenible, (“desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades) incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad”<sup>21</sup>. El desarrollo sostenible cuenta con tres dimensiones:

---

<sup>21</sup> Norma Internacional ISO 26000:2010 Guía de Responsabilidad Social: Primera Edición  
Noviembre 01 de 2010

### Ilustración 3. Desarrollo sostenible



Fuente: <http://blogs.eltiempo.com/am/2010/01/06/el-desarrollo-sostenible-mas-que-una-estrategia/> consultado el 10 de Septiembre de 2014

- ✓ Tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas.
- ✓ Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento.
- ✓ Esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.

Tanto la percepción que se tenga acerca del desempeño en una organización en materia de responsabilidad social, como su desempeño real puede influir en:

- ✓ Su ventaja competitiva.
- ✓ Su reputación.
- ✓ Su capacidad para atraer y retener a trabajadores, o miembros de la organización, clientes o usuarios.
- ✓ Mantener la motivación compromiso y productividad de los empleados.
- ✓ La percepción de los inversionistas, propietarios, donantes, patrocinadores, y la comunidad financiera.
- ✓ Sus relaciones con empresas, gobiernos, medios de comunicación proveedores, organizaciones pares, clientes y la comunidad donde opera.

La ISO 26.000: 2010 cuenta con siete principios de responsabilidad social y siete materias, los cuales se presentan a continuación:

Ilustración 4. Principios de Responsabilidad Social



FUENTE: Elaboración propia.

- ✓ Principio de rendición de cuentas: Consiste en que la empresa rinda cuentas al gobierno por los impactos que ocasiona a la sociedad, la economía y el medio ambiente y de las acciones tomadas para disminuir los impactos negativos.
- ✓ Principio de transparencia: Consiste en revelar de manera clara, precisa y completa las políticas, decisiones, actividades en la sociedad y el medio ambiente del que son responsables.
- ✓ Principio de comportamiento ético: Consiste en basar el comportamiento de la empresa en valores que representen respeto por las personas, animales, medio ambiente y el compromiso de tratar el impacto de sus actividades y decisiones de sus partes interesadas.
- ✓ principio de respeto a los intereses de las partes interesadas: “Consiste en que la empresa debería respetar, considerar y responder a los intereses de sus partes interesadas”<sup>22</sup>.
- ✓ Principio de respeto al principio de legalidad: Consiste en que la empresa cumpla con todas las leyes y regulaciones aplicables.

---

<sup>22</sup> Ibid, pág 13.

- ✓ Principio de respeto a la norma internación del comportamiento: Consiste en que la empresa no puede ser cómplice en las actividades de otra organización que no sean coherentes con la normatividad internacional del comportamiento.
- ✓ Principio de respeto a los derechos humanos: la empresa debe respetar los derechos humanos y reconocer su universalidad.

La ISO 26.000:2010 cuenta con las siguientes materias fundamentales:

Ilustración 5. Las siete materias fundamentales



Fuente: ISO 26.000:2010

- ✓ Gobernanza de la organización: “La gobernanza de la Organización es el sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones para lograr los objetivos.

Estos están dirigidos por una persona o grupo de personas (propietarios, miembros, integrantes u otros) que tienen la autoridad y responsabilidad de perseguir los objetivos de la organización”<sup>23</sup>.

- ✓ Prácticas laborales: comprende todas las políticas y prácticas relacionadas con el trabajo en la organización. “Las prácticas laborales incluyen reclutamiento y promoción de trabajadores; procedimientos disciplinarios, transferencia y traslado

<sup>23</sup> Ibid., p. 23.

de trabajadores; finalización de la relación de trabajo; formación y desarrollo de habilidades; salud; seguridad e higiene industrial, y cualquier política o práctica que afecte a las condiciones de trabajo, en particular la jornada laboral y la remuneración.”<sup>24</sup>

- ✓ El medio ambiente: trata el impacto de las decisiones y actividades de las organizaciones independientemente donde se ubiquen. “Esos impactos están asociados al uso que la Organización realiza de los recursos, la localización de sus actividades, la generación de contaminación y residuos y los impactos de las actividades de la Organización sobre los hábitats naturales. Para reducir sus impactos ambientales, la Organizaciones deberían adoptar un enfoque integrado que considere las implicaciones directas e indirectas de carácter económico, social de salud y ambiental de sus decisiones y actividades”<sup>25</sup>.
- ✓ Prácticas justas: Las prácticas justas relaciona aspectos como la anticorrupción, competencia justa, comportamiento socialmente responsable y respeto a los derechos de la propiedad.
- ✓ Asuntos de consumidores: trata de la responsabilidad que tiene las empresas de proporcionar “información precisa, utilizando información justa, transparente y útil de marketing y de procesos de contratación, promoviendo el consumo sostenible y el diseño de productos y servicios que proporcionen acceso a todos y satisfagan las necesidades de los demás vulnerables y desfavorecidos, cuando sea necesario”.
- ✓ Participación activa y desarrollo de la comunidad: es la participación activa de la empresa que busca aumentar el bien público, ayudando a fortalecer la sociedad.

## 4.2 MARCO CONCEPTUAL

Conflictos de interés: “Situación en la que se puede encontrar un administrador o un socio cuando no puede satisfacer simultáneamente el interés de la compañía y un interés propio o de un tercero que se relaciona con él”.<sup>26</sup>

Control: “Es un conjunto de normas, procedimientos y técnicas a través de las cuales se mide y corrige el desempeño para asegurar la consecución de objetivos y técnicas. Como conjunto constituye un todo, un QUE, esto es, un

---

<sup>24</sup> Ibid., p.37.

<sup>25</sup> Ibid., p. 45.

<sup>26</sup> COLOMBIA. SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Guía Colombiana del Gobierno Corporativo Para Sociedades Cerradas y de Familia.[guía en línea].[ Consultado el 19 de junio de 2013]. Disponible En < <http://www.supersociedades.gov.co/web/documentos/guia%20colombiana%20de%20gobierno%20corporativo.pdf>. >



objetivo. Por ello está muy ligado al poder (social, cultural, político, económico y religioso, etc.). Por eso el control, como tal, busca asegurar la consecución de los objetivos. Por consiguiente el control utiliza varios COMO, esto es, distintos medios (métodos, metodologías, procedimientos, técnicos). En un desempeño óptimo, esto es que no necesita correcciones, la técnica funciona de manera óptima y asegura el cumplimiento de los objetivos”<sup>27</sup>.

Control organizacional: “se concibe como un sistema cuyo propósito es garantizar el cumplimiento de los objetivos de una organización”<sup>28</sup>.

Diagnóstico organizacional: “Se puede definir al diagnóstico como proceso de medición analítico, orientado a evaluar diferentes aspectos de una organización, tales como sus estructuras, áreas funcionales, o las personas que en ella trabajan e interactúan a diario, y se realiza a través de la observación directa, sobre el objeto de estudio, así mismo revisión de archivos, datos, historiales, comportamientos, conjeturas, rumores que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar al máximo las oportunidades”<sup>29</sup>. En otras palabras es conocer en la actualidad desde todo punto de vista el estado actual de la organización para poder tomar las correcciones pertinentes de los riesgos que pueden estar afectando el ente y que hasta el momento no se habían detectado.

Direccionamiento estratégico: “Es la formulación de las finalidades y propósitos de una empresa, plasmadas en un documento donde se consignan los objetivos definidos para un largo plazo, por lo general a cinco o diez años que, por ser de esa naturaleza se convierten en la estrategia de supervivencia, crecimiento, perdurabilidad, sostenibilidad y, por sobre todo, de servicio a sus clientes o usuarios”<sup>30</sup>. Además sirve de marco para los planes de cada área de una empresa, llegando hasta la proyección detallada, para cumplir las responsabilidades específicas que se limitan a su campo especializado de acción, e implican decidir anticipadamente lo que se va a hacer.

Empresa: Según el código de comercio colombiano en su artículo 25 define empresa: “Se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o

---

<sup>27</sup> Mantilla B., Samuel A. Auditoria 2005. Pontificia Universidad Javeriana-Ecoe ediciones: Bogotá, 2003, p.59.

<sup>28</sup> publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/download/.../516 .23 de julio de 2013.

<sup>29</sup> MELLO, Faria. Desarrollo Organizacional, Enfoque integral. Revista Academia, Universidad de Chile. 1997. N° 19. pp. 1 – 32, De. Ed Limusa, México, D. F. 2001.

<sup>30</sup> Disponible en: <http://haztuplandenegocios.com/blog/sobre-el-direccionamiento-estrategico-y-sus-componentes/>. Consultado 28 de febrero del 2014.

para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio”.

Gobierno corporativo: “el gobierno corporativo de una empresa es definido como el conjunto de prácticas, expresadas formalmente o no, que gobiernan las relaciones entre los participantes de una empresa, principalmente entre los que administran (la gerencia) y los que invierten recursos en la misma (los dueños y los que prestan dinero en general)”.<sup>31</sup> El Gobierno Corporativo es el encargado de organizar, planear, controlar y dirigir el ente para que este sea sostenible en el tiempo, crezca económicamente y se posicione en el mercado.

Grupos de interés: “Es el conjunto de personas naturales o jurídicas cuyas características comunes permiten considerarlas como afectadas por el desarrollo de las actividades de la compañía y por las reglas de su gobierno. Dentro de los Grupos de Interés de una Compañía, además de los accionistas, se encuentran, entre otros, los clientes, los proveedores, los trabajadores, las autoridades supervisoras y la comunidad”<sup>32</sup>. Los grupos de interés son un grupo de personas que de una u otra manera tienen que ver con la organización y que se ven afectadas por las decisiones que dentro del ente se tomen.

La responsabilidad social corporativa (RSC): también llamada Responsabilidad Social Empresarial (RSE), se define como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva, valorativa y su valor añadido. El sistema de evaluación de desempeño conjunto de la organización en estas áreas es conocido como el triple resultado<sup>33</sup>.

Misión: “Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión. Se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar”<sup>34</sup>.

Persona natural: Según el Código Civil en su artículo 74 la define como: "Son personas naturales todos los individuos de la especie humana cualquiera sea su edad, sexo, estirpe o condición".

---

<sup>31</sup> COLOMBIA CORPORACIÓN ANDINA DE FOMENTO.[Consultado el 19 de junio de 2013]. Disponible en< [www.caf.com/kemmerer](http://www.caf.com/kemmerer) >.

<sup>32</sup> Ibid.

<sup>33</sup> Disponible en: [es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad\\_social\\_corporativa](http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad_social_corporativa). Consultado el 28 de febrero del 2014.

<sup>34</sup> [http://www.trabajo.com.mx/mision\\_de\\_una\\_empresa.htm](http://www.trabajo.com.mx/mision_de_una_empresa.htm). Consultado el 28 de febrero del 2014.

Políticas: “La política es una actividad orientada en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos dentro de una organización”<sup>35</sup>.

Prácticas: “Aplicación de una idea, teoría o doctrina. Uso continuado o habitual que se hace de una cosa”<sup>36</sup>.

Regulación interna: “La constituyen los estatutos de la compañía, los reglamentos internos, código de buen gobierno y demás documentos formalizados por la sociedad por medio de los cuales se determinan las reglas de funcionamiento de la sociedad y de sus órganos”<sup>37</sup>. Dicho de otro modo son los reglamentos que rigen la parte interna de la organización por lo tanto es fundamental que cada ente los tenga y actualice pues son parte esencial de la organización.

Responsabilidad social: “se refiere a la carga, compromiso u obligación que los miembros de una sociedad tienen, tanto entre sí como para la sociedad en su conjunto. Generalmente se considera que la responsabilidad social se diferencia de la responsabilidad política porque no se limita a la valoración del ejercicio del poder a través de una autoridad estatal”<sup>38</sup>.

Riesgo: es definido en la norma técnica colombiana como la oportunidad de que suceda algo que tendrá impacto en los objetivos.

Valores: “Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social. Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes”<sup>39</sup>.

Visión: “Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización. La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa”<sup>40</sup>.

---

<sup>35</sup> Disponible en: [www.compilaciones.com/politica/definicion-politica.html](http://www.compilaciones.com/politica/definicion-politica.html). Consultado el 28 de febrero del 2014.

<sup>36</sup> Disponible en: [es.thefreedictionary.com/práctica](http://es.thefreedictionary.com/práctica). Consultado el 28 de febrero del 2014.

<sup>37</sup> Ibid. Pag103.

<sup>38</sup> Disponible en: [es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad\\_social](http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad_social). Consultado el 28 de febrero del 2014.

<sup>39</sup> [http://www.trabajo.com.mx/valores\\_de\\_una\\_empresa.htm](http://www.trabajo.com.mx/valores_de_una_empresa.htm). Consultado 28 de febrero 2014.

<sup>40</sup> [http://www.trabajo.com.mx/vision\\_de\\_una\\_empresa.htm](http://www.trabajo.com.mx/vision_de_una_empresa.htm). Consultado 28 de febrero 2014.

### **4.3 MARCO HISTÓRICO**

#### **4.3.1 Reseña de la empresa Gravera La Capilla**

Gravera la Capilla es una empresa de persona natural cuyo propietario es el señor Luis Felipe González Parra, la cual inicio el trámite de permisos ambientales en febrero del año 2006 para el proceso de transformación de material de arrastre ante CORPORINOQUIA. Los permisos fueron otorgados en el mes de febrero de 2007, dando inicio a las labores de trituración de material aluvial, en un área amparada por la minería, al mismo tiempo que se tramitó el contrato de concesión de un área de explotación sobre el rio Charte, el cual sería la fuente de material pétreo para el proceso de trituración.

En el mes de agosto de 2007 contando con el título minero, se obtiene la licencia ambiental para explotación y beneficio de material de arrastre, desarrollado el proyecto minero hasta la fecha, inicialmente contando con una trituradora primaria, en la actualidad se ha agilizado el proceso de beneficio incluyendo un cono que realiza la trituración secundaria, lo cual permite ofrecer los productos pétreos para la venta.

La empresa se halla ubicada en la finca Chaparralito Vereda Bellavista, municipio de Yopal, a la cual se accede, en primera instancia tomando la carretera Marginal de la Selva (en dirección hacia Aguazul), a la altura del Km 13 + 300 mts aproximadamente, donde se desvía por un carreteable en la margen izquierda, el cual conduce a la vereda Bellavista, este tiene una longitud de 1.5 km hasta encontrar el área de explotación y la zona de beneficio.

Objeto social: Gravera la Capilla, tiene por objeto social la extracción de piedra, arena, arcillas comunes, yeso, anhidrita y el desarrollo de actividades relacionadas con la ingeniería en general, consultorías, interventorías y demás actividades que ejerce de forma independiente.

Ubicación: Gravera la Capilla cuenta con una oficina principal ubicada en la Carrera 19 No. 8-34 centro, en donde se desarrollan todas las actividades de las misma y una planta operativa ubicada en vereda Bella-Vista- rio charte en el Km. 1.2 de la Marginal de la Selva de Yopal – Casanare.

### **4.4 MARCO LEGAL**

Las siguientes disposiciones constituyen las bases legales para el desarrollo del trabajo según la actividad económica de Gravera la Capilla:

Constitución política de Colombia de 1991

Establece que es obligación del estado y de las personas proteger las riquezas culturales y naturales de la nación. El estado planificará el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales para garantizar su desarrollo sostenible, su conservación restauración o sustitución... además deberá prevenir y controlar los factores de deterioro ambiental, imponer sanciones legales y exigir la reparación de los daños causados.

Norma internacional de calidad ISO 9001.

La certificación ICONTEC ISO 9001, Sistema de Gestión de la Calidad, proporciona una base sólida para un Sistema de Gestión, en cuanto al cumplimiento satisfactorio de los requisitos del sector y la excelencia en el desempeño, características compatibles con otros requisitos y normas como el Sistema de Gestión Ambiental, Seguridad, Salud Ocupacional y Seguridad Alimentaria, entre otros. La cual permite establecer la estructura de un Sistema de Gestión de la Calidad en red de procesos, proporciona las bases fundamentales para controlar las operaciones de producción y de servicio dentro del marco de un Sistema de Gestión de la Calidad, presenta una metodología para la solución de problemas reales y potenciales y mejora la orientación hacia el cliente y el incremento en la competitividad.<sup>41</sup>

Estándar internacional de responsabilidad social ISO 26000: 2010.

ISO 26000: 2010 es una Norma internacional ISO que ofrece guía en RS. Está diseñada para ser utilizada por organizaciones de todo tipo, tanto en los sectores público como privado, en los países desarrollados y en desarrollo, así como en las economías en transición. La norma les ayudará en su esfuerzo por operar de la manera socialmente responsable que la sociedad exige cada vez más. ISO 26000 contiene guías voluntarias, no requisitos, y por lo tanto no es para utilizar como una norma de certificación como la ISO 9001:2008 y la ISO 14001:2004.

Ley 99 de 1993

Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA, y se dictan otras disposiciones. Establece que las corporaciones autónomas regionales ejercen la función de máxima autoridad ambiental en el área de su jurisdicción, de acuerdo con las normas de carácter superior y conforme a los criterios y directrices trazadas por el Ministerio del Medio Ambiente y establece que Otorgan concesiones, permisos, autorizaciones y licencias ambientales requeridas por la

---

<sup>41</sup> <http://www.icontec.org/index.php/es/sectores/publico/50-colombia/certificacion-sistema/332-certificacion-iso-9001>. Consultado el 16 de julio 2014.

ley para el uso, aprovechamiento o movilización de los recursos naturales renovables o para el desarrollo de actividades que afecten o puedan afectar el medio ambiente.

#### Ley 222 de 1995

Establece los deberes de los administradores los cuales deben obrar con buena fe, con lealtad y diligencia de un buen hombre de negocios. Sus actuaciones se cumplirán en interés de la sociedad, por lo tanto los administradores deberán realizar los esfuerzos conducentes al adecuado desarrollo del objeto social, velar por el estricto cumplimiento de las disposiciones legales.

#### *Ley 685 del 2001.*

El presente Código de minas tiene como objetivos de interés público fomentar la exploración técnica y la explotación de los recursos mineros de propiedad estatal y privada; estimular estas actividades en orden a satisfacer los requerimientos de la demanda interna y externa de los mismos y a que su aprovechamiento se realice en forma armónica con los principios y normas de explotación racional de los recursos naturales no renovables y del ambiente, dentro de un concepto integral de desarrollo sostenible y del fortalecimiento económico y social del país.

Establece, a partir de la vigencia de este código, únicamente se podrá constituir, declarar o probar el derecho a explorar y explotar minas de propiedad estatal, mediante el contrato de concesión minera, debidamente otorgado e inscrito en el Registro Minero Nacional. La Licencia Ambiental tendrá vigencia desde su expedición hasta el vencimiento definitivo de la concesión minera, incluyendo sus prórrogas. En caso de terminar la concesión en forma anticipada por caducidad, renuncia, mutuo acuerdo o imposibilidad de ejecución, también terminará dicha licencia.

## **5. DESARROLLO METODOLÓGICO**

### **5.1 TIPO DE ESTUDIO**

Este trabajo tiene un enfoque cualitativo de tipo descriptivo y explicativo, donde se determinaron variables para establecer el estado actual de la empresa Gravera la Capilla en materia de direccionamiento estratégico, gobernabilidad y la responsabilidad social en garantía de la transparencia y confianza en los grupos de interés.

### **5.2 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN**

El método de investigación que se utilizó fue el método inductivo, se esperaba encontrar información bajo la observación y un censo realizado en cada una de las áreas identificadas en Gravera la Capilla para su buen funcionamiento, permitieron obtener resultados, los cuales fueron analizados y complementados con la normatividad existente permitiendo el diseño del direccionamiento estratégico, igualmente definir los principios de gobernabilidad y establecer las políticas de responsabilidad social empresarial en la misma.

### **5.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.**

#### **5.3.1 Fuentes primarias**

Las fuentes primarias para la obtención de la información fueron a través de la observación, un censo realizado al personal de cada área de la empresa y la comunicación con el propietario; 20 personas hacen parte del área operativa y 5 del área administrativa. Dicha información fue objeto de revisión y análisis para dar cumplimiento al objetivo general del trabajo propuesto.

#### **5.3.2 Fuentes secundarias**

Para respaldar este proceso fue necesario contar con información previa que provenía del conocimiento indicado para realizar las actividades planeadas, de esta manera se constituyó por textos como auditoría 2005 donde se hace énfasis en el control de las organizaciones, planeación estratégica y Metodologías en investigación.

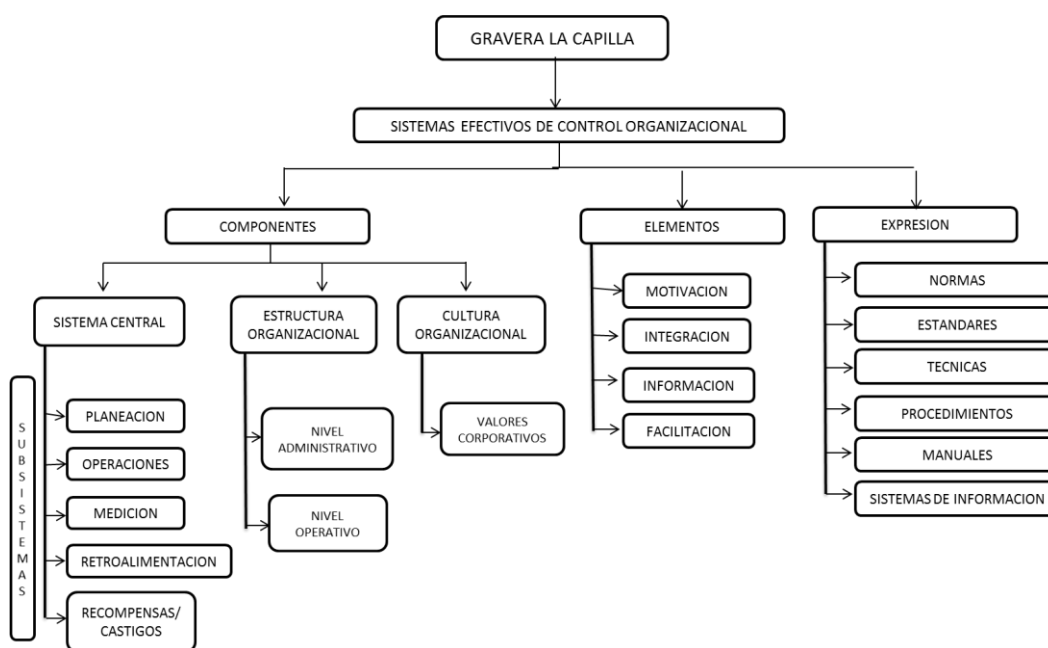
Se indagó sobre documentos y vínculos virtuales que tienen que ver con información acerca del tema tratado en la investigación como son: Sistemas Efectivos de Control organizacional, la Guía Colombiana de Gobierno corporativo para sociedades cerradas y de familia, El estándar internacional de Responsabilidad Social (ISO 26000:2010).

## 6. RESULTADOS

### 6.1 DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL ORGANIZACIONAL DE GRAVERA LA CAPILLA

El diagnóstico realizado en Gravera la Capilla se elaboró bajo la observación, la comunicación con el representante legal y los trabajadores de cada área, tomando como un sistema la empresa y clasificándola en 3 factores; componentes, elementos y expresión como se puede observar en la ilustración 6, teniendo en cuenta esa clasificación se pudo identificar las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas externas presentado gráficamente a través de la matriz DOFA, para mayor entendimiento, ver ilustración 7, donde se puede concluir que existe un control organizacional informal en la empresa ejercido por medio de las funciones, no está establecido un direccionamiento estratégico formalmente, la estructura organizacional que se encuentra actualmente no permite ver la autoridad y la relación de reporte.

Ilustración 6. . Sistema De Control Organizacional



Fuente: Adaptado de José G. Gómez Villareal, es Profesor del Departamento de Contabilidad en la División de Administración y Ciencias Sociales, del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey; Campus cd. de México.



Tabla 2. Matriz DOFA

	Fortalezas- F	Debilidades-D
	<p>1. <u>Elementos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Utiliza diferentes canales de comunicación con los grupos de interés como son: circulares, buzón de sugerencias, comunicación telefónica y correo electrónico.</li> </ul> <p>2. <u>Sistema Central</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Solo se tiene plenamente identificado y elaborado por escrito el proceso productivo dentro de la organización.</li> </ul> <p>3. <u>Estructura Organizacional</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se tienen identificadas y existe interrelación entre las áreas en la organización como son: la de ventas, producción, el área de administrativa, mantenimiento.</li> </ul> <p>4. <u>Cultura Organizacional</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La atención al público es satisfactoria.</li> <li>✓ El recibimiento de los invitados es apropiado.</li> <li>✓ Se desarrolla trabajo en equipo.</li> <li>✓ Fomenta espacios para compartir a través de actividades como celebración del día del trabajador, amor y amistad entre otras.</li> </ul> <p>5. <u>Expresión del Control</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Posee un manual interno de trabajo que permite identificar aspectos a tener en cuenta para el ingreso a la organización.</li> <li>✓ Posee programa de salud ocupacional, el cual se encuentra elaborado bajo las normas legales vigentes referentes al tema.</li> </ul>	<p>1. <u>Elementos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de comunicación entre las áreas en cuanto al direccionamiento estratégico se refiere.</li> <li>✓ Existe desinformación y discrepancia entre áreas en cuanto a direccionamiento estratégico se refiere.</li> <li>✓ Rotación de personal, esto se ve reflejado en el desempeño de la empresa.</li> </ul> <p>2. <u>Sistema Central</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No se realiza una planeación de objetivos ni metas ni cuenta con un periodo de tiempo límite ni un responsable a cargo.</li> <li>✓ No existen parámetros para medir el nivel de cumplimiento de los objetivos, por lo tanto no se puede retroalimentar el sistema.</li> <li>✓ No se utiliza mecanismos de recompensa para todo el personal.</li> </ul> <p>3. <u>Estructura Organizacional</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La estructura del organigrama con el que cuenta actualmente no evidencia el grado de integración tanto vertical como horizontalmente.</li> <li>✓ No existe una estructura que cumpla la función de representar la autoridad y la relación de reporte.</li> <li>✓ No existe un manual de funciones para los trabajadores en gravería la Capilla.</li> <li>✓ No se realiza un proceso de inducción.</li> </ul> <p>4. <u>Cultura Organizacional</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No tienen definido unos valores, creencias que caractericen a los miembros de la organización aspecto que afecta el desempeño tanto interno como externo.</li> </ul> <p>5. <u>Expresión del Control</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La empresa no está certificada por ninguna ISO.</li> <li>✓ No se realizan presupuestos.</li> </ul>

<p>Oportunidades –O</p> <p>1. <u>Elementos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mayor Participación en el sector dentro de Yopal.</li> <li>✓ Mejorar la imagen percibida por los consumidores de la compañía en relación con la competencia.</li> </ul> <p>2. <u>Sistema Central</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Optimizar resultados</li> <li>✓ Controlar y analizar los costos de producción.</li> </ul> <p>3. <u>Estructura organizacional</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Generar seguridad ante sus grupos de interés.</li> </ul> <p>4. <u>Cultura Organizacional</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mejor calidad de vida de los trabajadores a través de capacitaciones.</li> <li>✓ Aumento de clientes.</li> <li>✓ Mejor resolución de desacuerdos con clientes y proveedores.</li> </ul> <p>5. <u>Expresión del Control</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Altos niveles de satisfacción de los clientes.</li> <li>✓ Mejor calidad en los productos y servicios.</li> <li>✓ Mayor Credibilidad en el negocio ante los grupos de interés.</li> <li>✓ Una correcta y oportuna toma de decisiones.</li> </ul>	<p>Estrategias –FO</p> <p>1. <u>Elementos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborar un portafolio de servicios, donde se enuncie su misión, visión, objetivos, productos y servicios, líneas de atención al público, ubicación.</li> </ul> <p>2. <u>Sistema Central</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborar un sistema de Costeo que permita analizar el proceso productivo para identificar si se está sub-costeando y sobre-costeando el producto.</li> </ul> <p>3. <u>Estructura Organizacional</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se debe elaborar un organigrama que vaya acorde con el direccionamiento estratégico elaborado para Gravera la Capilla además que evidencie la autoridad y la relación de reporte.</li> <li>✓ Incorporar la estructura a la dirección estratégica que permita el cumplimiento de los objetivos.</li> </ul> <p>4. <u>Cultura Organizacional</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Implementando incentivos a los trabajadores.</li> <li>✓ Mayor motivación y productividad dentro de la organización.</li> </ul> <p>5. <u>Expresión del Control</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La publicación de las políticas de salud ocupacional, responsabilidad social y gobierno corporativo deben ser publicados en el área administrativa como operativa de la organización.</li> </ul>	<p>Estrategias – DO</p> <p>1. <u>Elementos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Crear una cultura organizacional a través de capacitaciones a los trabajadores.</li> </ul> <p>2. <u>Sistema Central</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se debe plasmar el proceso de información dentro de la organización</li> </ul> <p>3. <u>Estructura Organizacional</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se debe plasmar en un documento un manual de funciones para los trabajadores de gravera la Capilla.</li> </ul> <p>4. <u>Cultura Organizacional</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Establecer un proceso de inducción que le permita al trabajador incorporarse adecuadamente a la organización</li> </ul>
<p>Amenazas –A</p> <p>1. <u>Elementos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Deterioro de la imagen de la organización.</li> <li>✓ Pérdida de clientes por falta de información o por información incorrecta.</li> </ul> <p>2. <u>Sistema Central</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Genera confusión ante sus grupos de interés.</li> </ul> <p>3. <u>Estructura Organizacional</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desconfianza entre sus grupos de interés.</li> <li>✓ Incertidumbre por parte de los trabajadores.</li> </ul> <p>4. <u>Cultura Organizacional</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Discrepancia entre los grupos de interés.</li> </ul>	<p>Estrategias – FA</p> <p>1. <u>Elementos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Implementar incentivos como el reconocimiento, el aprendizaje, económico que generen sentido de pertenencia hacia la organización.</li> </ul> <p>2. <u>Estructura Organizacional</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dar a conocer y publicar no solo en la parte operativa sino administrativa su organigrama</li> </ul>	<p>Estrategias – DA</p> <p>1. <u>Elementos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Determinar la información que debe tener cada nivel acerca de la organización</li> </ul> <p><u>Sistema Central</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar un seguimiento al direccionamiento estratégico elaborado a Gravera la Capilla.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## **6.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE GRAVERA LA CAPILLA**

Teniendo en cuenta los aspectos que conforman el direccionamiento estratégico, bajo la observación y un censo realizado en la empresa al área administrativa conformada por 5 personas y al área operativa por 20 personas, se obtuvo en el análisis de los resultados las pautas para la elaboración de la misión, visión, objetivos, valores, prácticas de gobierno corporativo y políticas responsabilidad social aplicables a Gravera la capilla permitiendo proyectarse en un futuro en forma creíble, lógica, clara y sólida describiendo las acciones a realizar para alcanzar esa meta propuesta.

### **MISION**

Gravera La Capilla es una empresa dedicada a la extracción y comercialización de material pétreo para construcción de obras civiles y vías, con una adecuada gobernabilidad mediante prácticas de buen gobierno corporativo así como políticas y prácticas de responsabilidad social ofreciendo productos y servicios con calidad, garantizando el cumplimiento, la transparencia y confianza frente a sus grupos de interés, sobresaliendo como una óptima alterativa para el desarrollo de sus proyectos.

### **VISION**

En el 2020 Gravera La Capilla será una empresa líder y competitiva en el departamento de Casanare dando cumplimiento al desarrollo de su objeto social, brindando productos y servicios con calidad, conservando la transparencia, la confianza, la responsabilidad y el compromiso social, ambiental y económico adquirido con los grupos de interés.

### **VALORES**

**Compromiso:** El cumplimiento que adquiere Gravera la capilla frente a sus obligaciones con sus grupos de interés.

**Respeto:** Es el reconocimiento del valor propio y de los derechos que tienen los trabajadores, los clientes, el medio ambiente y la comunidad.

**Confianza:** Dar un voto de seguridad a los trabajadores al delegar la ejecución de las labores asignadas y a los clientes.

**Honestidad:** Es la actitud positiva, justa y transparente frente a los grupos de interés.

Lealtad: Es una virtud que posee y transmite Gravera la capilla a sus trabajadores, clientes y proveedores.

Cumplimiento: Es la realización de las obligaciones adquiridas por parte del empleador con sus proveedores, clientes y trabajadores.

Transparencia: Es la cualidad que caracteriza a Gravera la capilla en cada una de sus operaciones.

Responsabilidad social: Es la obligación, el compromiso que Gravera la capilla adquiere frente la comunidad, la sociedad, los trabajadores, clientes, proveedores y el medio ambiente.

## OBJETIVO GENERAL ORGANIZACIONAL

Ofrecer productos y servicios con calidad garantizando el cumplimiento, la transparencia y confianza frente a sus grupos de interés, sobresaliendo como una óptima alternativa para el desarrollo de sus proyectos mediante las prácticas de buen gobierno corporativo, políticas y prácticas de responsabilidad social empresarial.

## OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

- ✓ Brindar calidad, cumplimiento, un precio competitivo a nuestros clientes en los productos y servicios con aras de satisfacer sus necesidades, expectativas en cada uno de sus proyectos generando transparencia y confianza.
- ✓ Garantizar un excelente servicio al cliente y propender por el mejoramiento continuo como ética de actuación en el trabajo de todos los empleados de Gravera la capilla.
- ✓ Realizar prácticas de buen gobierno corporativo que permita a Gravera la capilla competir eficientemente y garantizar la sostenibilidad de la misma.
- ✓ Asumir una responsabilidad social, contribuyendo y participando en el desarrollo social de las partes interesadas.
- ✓ Dar información oportuna, veraz, confiable dando cumplimiento a las normas legales vigentes en cuanto a información contable se refiera, a aquellas personas o entidades que la requieran.

## POLITICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Como organización, Gravera la capilla es consciente de la importancia y la responsabilidad que se adquiere frente a los grupos de interés. Por ello estamos comprometidos con nuestros trabajadores, clientes, proveedores, con la comunidad, el medio ambiente y el entorno donde desarrollamos nuestras operaciones, caracterizado por el cumplimiento, la calidad, la lealtad y el respeto en cada una de sus operaciones para garantizar la transparencia y la confianza, fundamentado en la gestión de buenas prácticas para el mejoramiento continuo, la generación de empleo, apoyando la contratación de la región, en recursos humanos, en la eficacia de sus procesos productivos y por ende en la contribución de un desarrollo sostenible.

## POLÍTICA DE CALIDAD

Nuestro firme propósito es la extracción y comercialización de material pétreo para construcción de obras civiles y vías, implementando un sistema de gestión de calidad en forma eficaz, dándole un adecuado manejo a maquinaria y equipo, buscando la aplicación y mejora continua en nuestros procesos, a través de la capacitación de nuestro personal para obtener altos niveles de satisfacción en nuestros clientes, generando por parte de ellos un gran reconocimiento de nuestra empresa.

## POLITICA DE DERECHOS HUMANOS

Gravera la capilla, está comprometida con sus trabajadores teniendo como base los lineamientos de los derechos humanos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales a los que toda persona tiene derecho, garantizando una vida digna sin distinción de raza, sexo, opinión, religión o política, trabajando por un ambiente laboral sano donde prime el respeto prohibiendo cualquier acto de discriminación entre compañeros de trabajo, cumpliendo con las leyes y reglamentaciones vigentes, promoviendo la justicia y la confianza mutua. “todo ser humano nace libre e igual en dignidad y derechos”.

## POLITICA ANTICORRUPCION

Gravera la capilla, en pro de destacarse como una organización transparente e íntegra tiene el compromiso de crear conciencia e identificar todos aquellos actos contrarios a la verdad y a la rectitud, que afecten a la organización o a sus partes interesadas generando consecuencias negativas, con la finalidad de tener beneficios particulares que no contribuyan a un comportamiento ético, honesto, confiable, al cumplimiento con las normas internas y externas en la organización, perdiendo la credibilidad y posicionamiento frente a los grupos de interés.

## POLITICA AMBIENTAL

Gravera La Capilla, considera el medio ambiente la combinación de diferentes variables como; lo económico, social, cultural y medioambiental, donde el resultado de la gestión de buenas prácticas en cada uno de estos ámbitos sea un aporte positivo a nuestro entorno. Consciente de la importancia y la responsabilidad ambiental a la que se está inmerso tiene el propósito de generar conciencia a sus trabajadores de las actuaciones que se realizan para dar cumplimiento al objeto social, y así abordar este tema contribuyendo a un desarrollo sostenible dando cumplimiento a los requisitos legales aplicables, la búsqueda de herramientas y tecnología que favorezca la prevención de la contaminación y la mejora continua de nuestras operaciones.

## POLITICA DE REVELACION DE LA INFORMACION

Gravera la capilla, tiene por objetivo garantizar que la información divulgada sea oportuna, veraz, confiable cumpliendo con la normatividad vigente para que sea útil para aquellas personas o entidades que la requieran para la toma de decisiones.

## ESTRATEGIAS

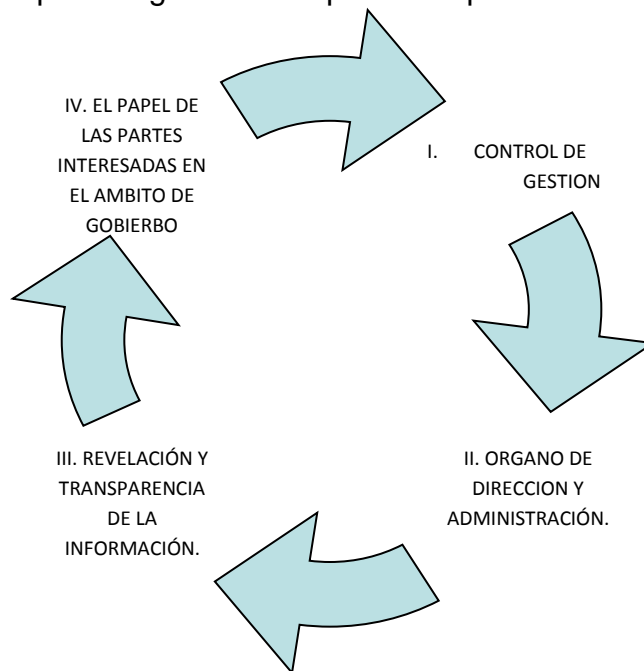
- ✓ Realizar cada seis (6) meses un análisis granulométrico a cada clase de material para garantizar la calidad generando confianza y transparencia a los clientes.
- ✓ Formular e implementar una política de cumplimiento de igual manera de satisfacción a los clientes cada año.
- ✓ Elaborar e implementar a término de seis meses un sistema de costeo que nos permita identificar el costo real del producto.
- ✓ Realizar cada seis meses 2 capacitaciones a la parte administrativa y operativa sobre servicio al cliente y en el manejo de maquinaria y equipo.
- ✓ Realizar mantenimiento de equipo de computación cada seis meses.
- ✓ Implementar el manual de funciones recomendado, darle cumplimiento y actualizarlo cada año.
- ✓ Elaborar un portafolio de servicio en término de tres (3) meses para dar a conocer su misión, visión, valores, políticas de la empresa con sus clientes, proveedores, comunidad y trabajadores.

- ✓ Elaborar un programa encaminado en disminuir la utilización de papel.
- ✓ elaborar un código de ética, donde se encuentren todos los principios, valores, políticas éticas que la empresa va a implementar con todos sus grupos de interés.
- ✓ Implementar políticas para contratar por lo menos 2 aprendices en la empresa anualmente.
- ✓ Elaborar e implementar un presupuesto anual a la empresa dándole seguimiento y comparándolo con los estados financieros cada trimestre.

### 6.2.1 Principios y políticas de buen gobierno

Se construyó una estructura conformada por los principios: control de gestión, órgano de dirección y administración, revelación, transparencia de la información, el papel de las partes interesadas (Ilustración 7) y las medidas aplicables, según aparece a continuación en la tabla 3, se integran al direccionamiento estratégico propuesto, dado que no existe formalmente principios y prácticas de gobierno corporativo en la empresa.

Ilustración 7. Principios de gobierno corporativo aplicables a Gravera la Capilla.



FUENTE: Adaptado de la Guía colombiana de gobierno corporativo y OCDE.

De esta manera, se proporciona las herramientas esenciales para construir un sistema que promueva la planeación, el seguimiento, la implementación de correctivos y análisis de riesgos debido a que no es posible controlar la gestión sino existen metas de corto, mediano y largo plazo. Es importante que la empresa implemente los objetivos estratégicos propuestos para garantizar el desarrollo ordenado y consistente de la misma, a los cuales se debe realiza un seguimiento para que se pueda constatar que han sido efectivamente ejecutados, y este seguimiento resulta inocuo si no se implementan adecuadamente las medidas correctivas que resultan del mismo, es decir, en el momento que se detecta durante el seguimiento incongruencias es necesario actuar para no perder el objetivo trazado.

Gravera la Capilla está expuesta a riesgos, los cuales con una adecuada planeación tienen una mayor capacidad de adaptación a las circunstancias cambiantes, pues les permite identificar de manera prematura los obstáculos coyunturales que retrasan o limitan el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Tabla 3. . Principios de gobierno corporativo

I.CONTROL DE GESTIÓN	
Definición	Medidas
Conjunto de procesos que la empresa aplica para asegurarse de que las actividades que se realizan están orientadas al cumplimiento de los objetivos.	<p>Elaborar y aprobar un presupuesto anual, tienen identificadas las obligaciones con terceros.</p> <p>Aprobar un plan estratégico que cubra un periodo igual o superior a dos (2) años.</p> <p>Implementar los objetivos estratégicos propuestos cuyo cumplimiento se deba dar en un lapso mínimo de 5 años.</p> <p>Implementar el documento propuesto de las responsabilidades de los empleados en relación con el cumplimiento de los objetivos trazados, no se encuentra un documento como tal.</p> <p>Definir quién, cómo y cuándo se evaluarán a los responsables asignados y su cumplimiento con los planes y objetivos estratégicos.</p> <p>La empresa deberá realizar seguimiento periódico al cumplimiento del presupuesto anual, a los planes estratégicos y a los objetivos.</p> <p>Identificar los riesgos de incumplimiento a la ley de regulación interna, definir los administrativos y los operativos en cuanto a pérdida de información, a fallas con la maquinaria y equipo, falta de personal idóneo para las labores a realizar, cambio inesperados en las ventas de material pétreo.</p> <p>Determinar cuáles riesgos se pueden mitigar, cuales son aceptables y cuales se pueden controlar.</p> <p>Asegurar mediante procedimientos documentados, que la elaboración de la información financiera se ajuste a las normas contables que sean aplicables.</p> <p>Adoptar medidas correctivas, si se identifican brechas entre la ejecución y lo planeado en el cumplimiento de los planes y objetivos.</p>



	Definir indicadores de gestión que permitan evaluar el nivel de la gestión de los administradores.
<b>II. ORGANO DE DIRECCION Y ADMINISTRACION</b>	
<b>Definición</b>	<b>Medidas</b>
Asegura la consecución de lo propuesto en forma eficaz.	Definir el direccionamiento estratégico. Responsabilidades de los empleados en función con los objetivos. Evaluación del cumplimiento de los planes y objetivos trazados. Evaluación de la gestión. Cumplimiento de las prácticas de buen gobierno corporativo.
<b>III. REVELACION Y TRANSPARENCIA DE LA INFORMACION</b>	
<b>Definición</b>	<b>Medidas</b>
Permite transmitir información oportuna, útil y veraz sobre la marcha de la empresa.	Los estados financieros deben ser oportunos, útiles, confiables. Los objetivos deben ser claros y fáciles de entender. El manual de funciones debe ser de fácil acceso, de manera clara y acorde a sus necesidades según la actividad económica de la empresa. Mecanismos para socializar los riesgos a los que se encuentran expuestos. El direccionamiento estratégico propuesto es de fácil entendimiento para las partes interesadas. Gravera la Capilla cuenta con canales de información de fácil acceso. Cumplimiento de las prácticas de buen gobierno corporativo.
<b>IV. EL PAPEL DE LAS PARTES INTERESADAS EN EL AMBITO DE GOBIERNO CORPORATIVO</b>	
<b>Definición</b>	<b>Medidas</b>
Gravera la Capilla deberá reconocer los derechos de las partes interesadas, y fomentar la cooperación activa para la creación de riqueza y empleo, a facilitar la sostenibilidad de la empresa desde el punto de vista financiero.	Se respetan los derechos de las partes interesadas conforme a la ley. Los mecanismos que favorecen la participación de los empleados en Gravera la Capilla son: el buzón de sugerencias, el correo electrónico o la comunicación directa con el propietario o la persona encargada. Tienen acceso puntual a la información relevante, suficiente y fiable a aquellas personas o entidades financieras que lo requieran. Las partes interesadas pueden manifestar libremente al representante legal situaciones en relación con posibles prácticas ilegales y sus derechos no quedan comprometidos por realizar este tipo de manifestaciones. El marco para gobierno corporativo debe complementarse para casos de insolvencia.

Fuente: Elaboración propia.

6.2.2 Responsabilidad social empresarial de Gravera la Capilla

El término de responsabilidad social empresarial para Gravera la Capilla es desconocido tanto para sus trabajadores como para su propietario, lo enfocan en su mayoría hacia el medio ambiente dejando de lado la parte económica y social que como empresa es responsable. Para la empresa se identifican los siguientes grupos de interés:

Tabla 4. Grupos de Interés

Grupos de interés internos	Grupos de interés externos
<ul style="list-style-type: none"><li>• Propietario</li><li>• Empleados</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Órganos de vigilancia y control alcaldía municipal de Yopal, Camara de Comercio, Dian.</li><li>• Clientes</li><li>• Proveedores</li><li>• comunidad</li><li>• Medio ambiente</li></ul>

La responsabilidad social se observan en tres ámbitos que se desarrollan en la tabla 5 en base a una lista de chequeo que se realizó, ver anexo 6.

Tabla 5. Responsabilidad Social Empresarial

PRINCIPIOS	AMBITOS	MATERIAS	
1. Principio de rendición de cuentas.	SOCIAL	Derechos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No existe ningún tipo de discriminación puesto que existe población afrodescendiente, de género tanto femenino como masculino y de las edades desde 22 a 70 años, tampoco se evidencia discriminación en la carga laboral ni en los salarios respectivos según el cargo.</li> <li>✓ Se toman todas las medidas necesarias de salud y seguridad para los trabajadores y visitantes.</li> <li>✓ Fomenta la integración por medio de actividades sociales en las que se involucran al personal y sus familias como son la celebración del día del trabajo, día del amor y la amistad, novenas de navidad.</li> </ul>
2. Principio de transparencia.			
3. Principio de comportamiento ética.		Prácticas laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La empresa brinda oportunidad a las personas que están comenzando su vida laboral, es importante elaborar un programa específico de contratación de aprendices.</li> <li>✓ En casos de situación económica difícil, la empresa toma como última opción despedir al personal, utiliza estrategias como anticipar vacaciones o asignar a quien las tengan pendientes por disfrutar.</li> <li>✓ Cuenta con un comité de convivencia laboral que es el encargado de tratar temas como el acoso psicológico y moral.</li> <li>✓ Se brindan capacitaciones anuales en salud y seguridad en el trabajo a los empleados.</li> </ul>
4. Principio de las partes interesadas.			Fortalecer la relación empleador empleado, para generar mayor confianza, motivación y productividad dentro de la organización
5. Principio de respeto al principio de legalidad.	SOCIAL	Prácticas de los consumidores	La empresa cuenta con diferentes mecanismos e instrumentos para escuchar y responder sugerencias tanto de los trabajadores como de los proveedores, clientes y la comunidad en general como son: circulares, buzón de sugerencias, comunicación telefónica y correo electrónico sin embargo el más utilizado es hablar directamente con el propietario.
6. Respeto a la norma internacional del comportamiento			Al momento de vender los productos se utiliza Información verídica sobre la calidad de los productos para convencer al cliente.
7. Principio de respeto a los derechos humanos.			<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La empresa cuenta con una política de no aceptar sobornos para vender sus productos.</li> <li>Antes de solicitar información personal a los clientes se les explica el propósito, y esta información solo es suministrada a terceros mediante su autorización.</li> <li>✓ Gravera la Capilla debería elaborar un plan anual de consulta de satisfacción de los proveedores y clientes para medir la calidad del servicio prestado por la</li> </ul>

			empresa.
		Participación activa y desarrollo de la comunidad	<p>se toman medidas para reducir el impacto del polvo realizando riegos diariamente ocasionados por el desplazamiento de vehículos pesados por la vía veredal, más frecuente en época de verano.</p> <p>en ocasiones se realiza donaciones al deporte y se le da el tratamiento tributario correspondiente.</p> <p>Rendir cuentas de la gestión social que realiza con la comunidad aledaña a la planta al apoyarla con materiales para la construcción de sus hogares.</p>
	AMBIENTAL	El medio ambiente	<p>La empresa cuenta con una persona responsable para el área de medio ambiente, dirige el respectivo reciclaje de materiales, cuenta con un manejo de aguas residuales, recolección de aceites de los vehículos el cual es almacenado y vendido en canecas a una empresa dedicada a fabricación de caucho y asfalto.</p> <p>La empresa debería crear un programa encaminado a disminuir el consumo de papel, a reducir el consumo de agua y energía.</p>
	ECONÓMICO	Gobernanza de la organización	<p>Es una organización que se encuentra vigilada y controlada por autoridades competentes como son Corporinoquia y ingeominas quienes son las encargadas de visitar la organización y evaluarla.</p> <p>La empresa propende por la dignidad de las personas, los valores éticos de sus trabajadores como de la entidad, al igual que son tenidos en cuenta en el momento de realizar el reclutamiento del personal.</p> <p>Falta plasmar en un documento la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias de responsabilidad social empresarial</p>
		Prácticas justas	<p>Cuenta con la política de no incluir entre sus proveedores empresas con conductas poco éticas, fomenta la adquisición de productos nacionales legales.</p> <p>Cumple oportunamente con los compromisos adquiridos con terceros como son las fechas de pagos.</p> <p>La información sobre sus políticas, decisiones y actividades no está disponible y accesible para los interesados.</p> <p>Le falta definir los criterios objetivos para los procesos de contratación, la información sobre sus políticas, decisiones y actividades para las partes interesadas (empleados, clientes, proveedores)</p>

Fuente: Elaboración propia

### **6.3 IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL ORGANIZACIONAL DE GRAVERA LA CAPILLA.**

Gravera la Capilla objeto sujeto de control, considerada como un todo se debe fijar objetivos organizacionales. Para asegurar la consecución de los mismos es necesario implementar el diseño de direccionamiento estratégico además de la estructura de principios y medidas de gobierno corporativo, las políticas básicas de responsabilidad social propuestas y medir su cumplimiento a través de los indicadores de gestión formulados.

#### **6.3.1 El sistema de control organizacional**

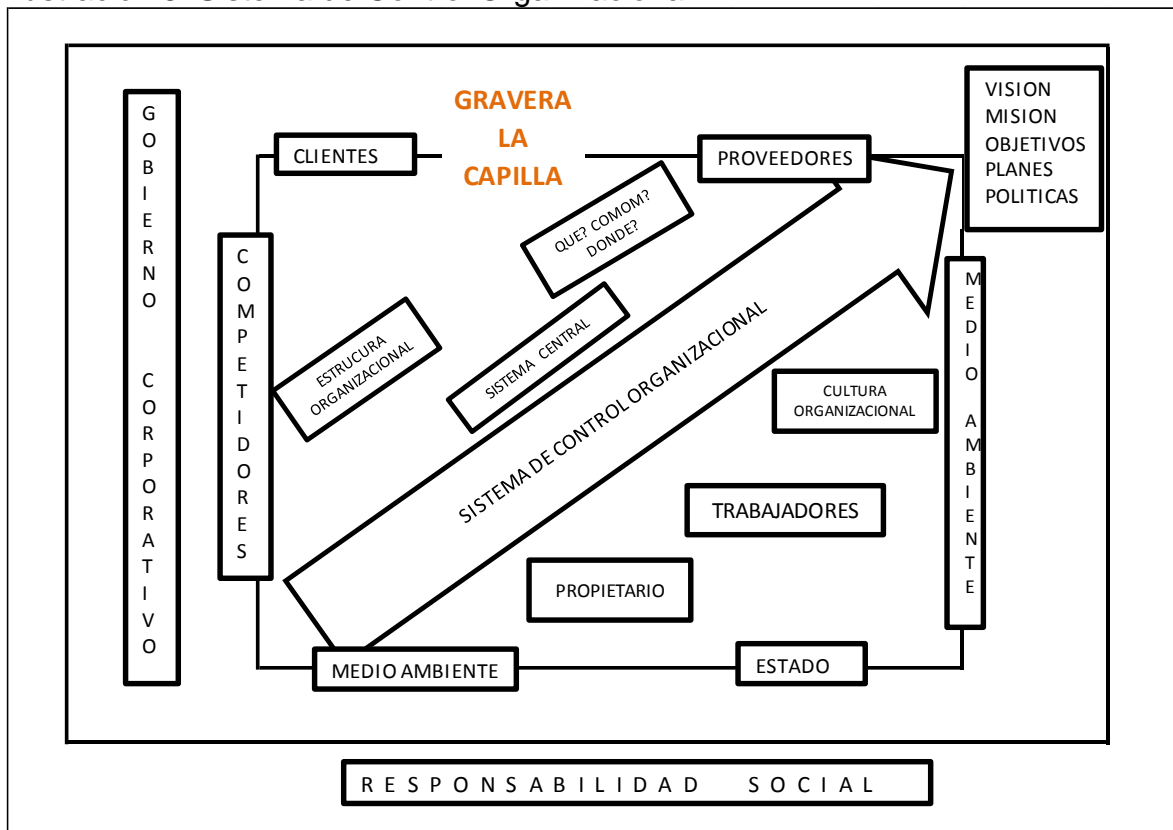
##### **a) Gravera la Capilla como sistema de control organizacional**

Gravera la Capilla está enmarcada como suprasistema, se encuentra adscrita a la Corporación Autónoma Regional de la Orinoquia “CORPORINOQUIA” y al Instituto Colombiano de Geología y Minería “INGEOMINAS”. Es definida y caracterizada como sistema de persona natural, único propietario que tiene un objeto social establecido, en la actualidad cuenta con 25 trabajadores, se encuentra distribuido por 4 departamentos que interactúan entre sí con el objeto de velar por el cumplimiento de una misión, visión, objetivos organizacionales, planes, políticas que permitan llevar a cabo un proceso de producción efectivo garantizando un producto final con calidad para llenar las expectativas de los clientes, lo cual no se puede lograr a cabalidad sino se encuentran establecidos los valores, una cultura organizacional que refleje confianza, transparencia, una imagen positiva bajo conductas éticas frente a sus proveedores, competidores, comunidad y estado contribuyendo con el medio ambiente, siendo a través de sus actuaciones socialmente responsable con las partes interesadas, todo esto ejerciendo un control organizacional adecuado que facilite el desempeño de la organización.

Gravera la Capilla se encuentra clasificada bajo tres aspectos:

- ✓ Según su entidad: Es un sistema real el cual existe materialmente, es observable y se encuentra en funcionamiento e integra un conjunto de elementos relacionándose entre sí.
- ✓ Con relación a su origen: Es un sistema natural, porque es una organización que extrae material que surge como una propiedad de la naturaleza, lo que produce cambios en cuanto a la composición y estructura del Sistema Natural.
- ✓ Con relación al medio ambiente: Es un Sistema Abierto, debido a que este establece intercambios permanentes con su ambiente con la extracción de material pétreo.

Ilustración 8. Sistema de Control Organizacional



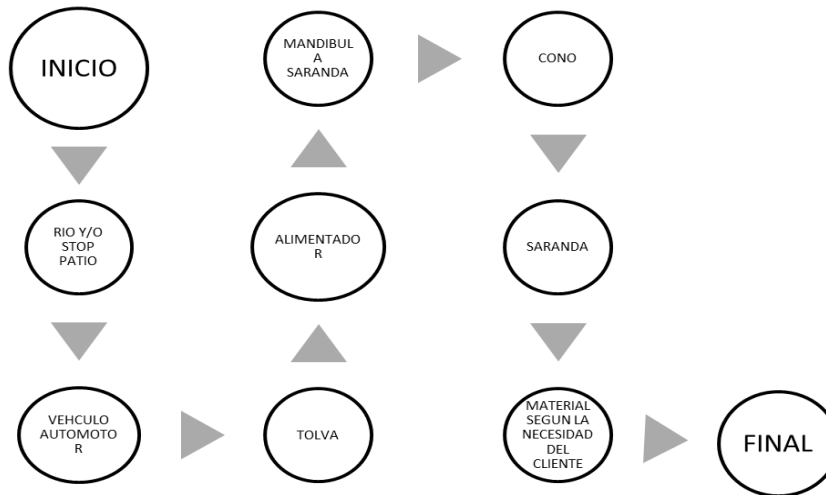
FUENTE: Adaptado de Dorelly Benitez Nuñez. Seminario electivo VI. Programa de contaduría.

#### b) Componentes del entorno macro del sistema efectivo control organizacional

##### ✓ Subsistema central:

- Planeación: Se formularon unos objetivos organizacionales permitiendo orientar a la empresa con unas estrategias para el cumplimiento de su mision y vision propuestas en el direccionamiento estrategico.
- Operaciones: Gravera la capilla tiene establecido el proceso de producción, presentado en la ilustración 9.

## Ilustración 9. Proceso De Producción



Fuente: Gravera la Capilla.



FUENTE: Tomadas en Gravera la capilla

- Medición: Gravera la capilla no cuenta con un subsistema de medición puesto que no existen parámetros ni objetivos para medir por lo tanto no se puede retroalimentar el sistema. Se formularon unos objetivos organizacionales, se establecieron unas estrategias para dar cumplimiento a dichos objetivos y por

ende se plantearon los indicadores de gestión (ilustración 10) que permitan medir, dar seguimiento al desempeño positivo o negativo para el buen funcionamiento de la empresa y así tomar las medidas preventivas o correctivas según sea el caso.

Ilustración 10. Indicadores de Gestión

 <b>GRAVERA "LA CAPILLA"</b> NIT: 4.277.108 - 0 Suministro de Material de Arrastre Y Triturados para Obras Civiles			
<b>HOJA DE VIDA DEL INDICADOR</b>		<b>CODIGO</b>	IC-001
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>		indicador de calidad	
<b>NOMBRE DE ÁREA, PROCESO O DEPENDENCIA:</b>		stop patio - a rea operativa	<b>FECHA DE CREACION</b> 15/10/2014
<b>PROPÓSITO U OBJETIVO DEL INDICADOR:</b>		Establecer el cumplimiento de calidad de cada tipo de material.	
<b>FACTORES CLAVE DE ÉXITO:</b>		Cuando se realice la toma de la muestra del material es importante que se encuentre el operador de la trituradora, se cuente con la fibra adecuada para llevarlo al laboratorio.	
<b>CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR</b>			
<b>TIPO DE INDICADOR:</b>		De calidad	
<b>FORMULA:</b>	%de cumplimiento de calidad de la muestra / numero de muestras total en el año	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	
		Días	
<b>TENDENCIA</b>	Creciente	<b>META</b>	<b>SATISFACTORIO</b> Mayor a 2
			<b>ACEPTABLE</b> 1
			<b>MALO</b> nada
<b>RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN</b>		La empresa	
<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>		Analista Finaciero	<b>PERIODICIDAD</b> Anual
<b>DESCRIPCIÓN</b>		a traves del cumplimiento de este indicador permite que cada tipo de material tenga el analisis granulometrico actualizado para garantizar calidad a los clientes.	






**GRAVERA "LA CAPILLA"**  
NIT: 4.277.108 - 0

Suministro de Material de Arrastre  
Y Triturados para Obras Civiles

<b>HOJA DE VIDA DEL INDICADOR</b>	<b>CODIGO</b>	IS-002	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	indicador de satisfaccion de clientes		
<b>NOMBRE DE ÁREA, PROCESO O DEPENDENCIA:</b>	ventas	<b>FECHA DE CREACION</b> 15/10/2014	
<b>PROPÓSITO U OBJETIVO DEL INDICADOR:</b>	Establecer el grado de satisfacion del cliente		
<b>FACTORES CLAVE DE ÉXITO:</b>	tener establecida el formato de la encuesta a aplicar, identificado el numero clientes,		
<b>CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR</b>			
<b>TIPO DE INDICADOR:</b>	De calidad		
<b>FORMULA:</b>	numero de clientes satisfechos / total de clientes	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b> numerico	
<b>TENDENCIA</b>	Creciente	<b>META</b>	<div>Satisfactorio</div> <div>Acceptable</div> <div>Malo</div> entre 40 y 50 Entre 30 y 39 Menor que 30
<b>RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN</b>	La empresa		
<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>	secretaria	<b>PERIODICIDAD</b> 6 meses	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	a traves de esta encuesta se puede medir la atencion al cliente, permitiendo dar a conocer el numero de clientes satisfechos con el servicio y los que por alguna razon el servicio no es de su agrado, para poder analizar el motivo y establecer estrategias para un mejoramiento continuo.		



**GRAVERA "LA CAPILLA"**  
NIT: 4.277.108 - 0

Suministro de Material de Arrastre  
Y Triturados para Obras Civiles


<b>HOJA DE VIDA DEL INDICADOR</b>	<b>CODIGO</b>	ISC-003	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	indicador del proceso del precio real del producto		
<b>NOMBRE DE ÁREA, PROCESO O DEPENDENCIA:</b>	proceso de produccion- area operativa	<b>FECHA DE CREACION</b> 15/10/2014	
<b>PROPÓSITO U OBJETIVO DEL INDICADOR:</b>	Establecer el porcentaje de avance de la implementacion del sistema de costeo aplicable a la empresa.		
<b>FACTORES CLAVE DE ÉXITO:</b>	conocer el proceso de produccion, personal calificado.		
<b>CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR</b>			
<b>TIPO DE INDICADOR:</b>	De tiempo.		
<b>FORMULA:</b>	cumplimiento	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b> numerico	
<b>TENDENCIA</b>	Decreciente	<b>META</b>	<div>Satisfactorio</div> <div>Acceptable</div> <div>Malo</div> entre 1 y 6 meses Entre 6 y 7 meses Mayor a 7 meses
<b>RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN</b>	La empresa		
<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>	el propietario-gerente	<b>PERIODICIDAD</b> 6 meses	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	identificar un sistema de costeo adecuado para el proceso de produccion de Gravera la capilla para establecer el precio real del producto.		



**GRAVERA "LA CAPILLA"**  
NIT: 4.277.108 - 0

Suministro de Material de Arrastre  
Y Triturados para Obras Civiles


<b>HOJA DE VIDA DEL INDICADOR</b>		<b>CODIGO</b>	ISC-004	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>		indicador de empleados capacitados		
<b>NOMBRE DE ÁREA, PROCESO O DEPENDENCIA:</b>		administrativa y operativa	<b>FECHA DE CREACION</b>	
			15/10/2014	
<b>PROPÓSITO U OBJETIVO DEL INDICADOR:</b>		Establecer y mantener un proceso de mejoramiento continuo referente a la atención al público y manejo de maquinaria y		
<b>FACTORES CLAVE DE ÉXITO:</b>		Asistencia del personal necesario de la parte administrativa incluyendo el gerente y operativa.		
<b>CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR</b>				
<b>TIPO DE INDICADOR:</b>		De calidad.		
<b>FORMULA:</b>	cumplio o no cumple		<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	
			numerico	
<b>TENDENCIA</b>	Creciente	<b>META</b>	Satisfactorio	entre 5 y 6
			Aceptable	Entre 4 y 5
			Malo	Menor a 4
<b>RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN</b>		La empresa		
<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>		gerente y secretaria	<b>PERIODICIDAD</b>	
			6 meses	
<b>DESCRIPCIÓN</b>		Dar un valor agregado a la empresa a través de capacitaciones a la parte administrativa y operativa en cuanto a la atención al cliente, a su manejo corporal adecuado, a una cultura organizacional, manejo de maquinaria y equipo, para establecer una relación trabajador-cliente, trabajador-maquinaria, gerente-trabajador.		



**GRAVERA "LA CAPILLA"**  
NIT: 4.277.108 - 0

Suministro de Material de Arrastre  
Y Triturados para Obras Civiles


<b>HOJA DE VIDA DEL INDICADOR</b>		<b>CODIGO</b>	IEC-005	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>		indicador de mantenimiento de equipo de computación		
<b>NOMBRE DE ÁREA, PROCESO O DEPENDENCIA:</b>		administrativa y operativa	<b>FECHA DE CREACION</b>	
			15/10/2014	
<b>PROPÓSITO U OBJETIVO DEL INDICADOR:</b>		Establecer el mantenimiento al equipo de computación con mas periodicidad para garantizar el almacenamiento de la		
<b>FACTORES CLAVE DE ÉXITO:</b>		el equipo de computación, el personal responsable de su manejo o manipulación.		
<b>CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR</b>				
<b>TIPO DE INDICADOR:</b>		De calidad.		
<b>FORMULA:</b>	numero de computadores que se realizo el mantenimiento / numero total de computadores*2		<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	
			numerico	
<b>TENDENCIA</b>	Creciente	<b>META</b>	Satisfactorio	entre 90 al 100%
			Aceptable	Entre 80 al 89%
			Malo	Menor de 80%
<b>RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN</b>		La empresa		
<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>		personal responsable del manejo del equipo de computación.	<b>PERIODICIDAD</b>	
			anual	
<b>DESCRIPCIÓN</b>		Con este indicador se quiere evitar pérdida de información, es importante realizar estas actividades preventivas.		



**GRAVERA "LA CAPILLA"**  
NIT: 4.277.108 - 0

Suministro de Material de Arrastre  
Y Triturados para Obras Civiles


<b>HOJA DE VIDA DEL INDICADOR</b>		<b>CODIGO</b>	IMF-006
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>		indicador de seguimiento del manual de funciones	
<b>NOMBRE DE ÁREA, PROCESO O DEPENDENCIA:</b>		administrativa	<b>FECHA DE CREACION</b> 15/10/2014
<b>PROPÓSITO U OBJETIVO DEL INDICADOR:</b>		Dar seguimiento al cumplimiento del manual de funciones.	
<b>FACTORES CLAVE DE ÉXITO:</b>		Tener conocimiento del manual de funciones, hojas de vida del personal, presencia del gerente.	
<b>CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR</b>			
<b>TIPO DE INDICADOR:</b>		De calidad.	
<b>FORMULA:</b>	cumplimiento		<b>UNIDAD DE MEDIDA</b> numerico
<b>TENDENCIA</b>	Creciente	<b>META</b>	Satisfactorio entre 90 al 100%
			Aceptable Entre 80 al 89%
			Malo Menor de 80%
<b>RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN</b>		La empresa	
<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>		talento humano	<b>PERIODICIDAD</b> 1 año
<b>DESCRIPCIÓN</b>		Con este indicador se pretende dar cumplimiento al documento de manual de funciones para garantizar que el personal sea el idoneo para ejercer dichas funciones y evitar inconsistencias en el buen funcionamiento de la empresa.	



**GRAVERA "LA CAPILLA"**  
NIT: 4.277.108 - 0

Suministro de Material de Arrastre  
Y Triturados para Obras Civiles

<b>HOJA DE VIDA DEL INDICADOR</b>		<b>CODIGO</b>	IP-007
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>		indicador para la elaboracion del portafolio de servicios	
<b>NOMBRE DE ÁREA, PROCESO O DEPENDENCIA:</b>		administrativa	<b>FECHA DE CREACION</b> 15/10/2014
<b>PROPÓSITO U OBJETIVO DEL INDICADOR:</b>		Dar a conocer la mision, vision, valores, politicas de la empresa a sus grupos de interes.	
<b>FACTORES CLAVE DE ÉXITO:</b>		es importante la presencia del gerente la secretaria.	
<b>CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR</b>			
<b>TIPO DE INDICADOR:</b>		De oportunidad.	
<b>FORMULA:</b>	cumplimiento		<b>UNIDAD DE MEDIDA</b> numerico
<b>TENDENCIA</b>	Decreciente	<b>META</b>	Satisfactorio entre 1 a 3 meses
			Aceptable Entre 4 a 5 meses
			Malo Mayor a 5 meses
<b>RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN</b>		La empresa	
<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>		talento humano	<b>PERIODICIDAD</b> 3 meses
<b>DESCRIPCIÓN</b>		A traves de esta estrategia se quiere dar a conocer la razon del porque existe la empresa y sobre que politicas se rige para satisfacer las necesidades de sus clientes.	




**GRAVERA "LA CAPILLA"**  
NIT: 4.277.108 - 0  
Suministro de Material de Arrastre  
Y Triturados para Obras Civiles

<b>HOJA DE VIDA DEL INDICADOR</b>		<b>CODIGO</b>	IRS-009	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>		indicador responsabilidad social		
<b>NOMBRE DE ÁREA, PROCESO O DEPENDENCIA:</b>		administrativa - operativa		<b>FECHA DE CREACION</b> 15/10/2014
<b>PROPÓSITO U OBJETIVO DEL INDICADOR:</b>		disminuir la utilización de papel para proteger el medio ambiente.		
<b>FACTORES CLAVE DE ÉXITO:</b>		El personal administrativo y el de ventas		
<b>CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR</b>				
<b>TIPO DE INDICADOR:</b>		De .		
<b>FORMULA:</b>	% real en papel/% promedio año anterior	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b> numérico		
<b>TENDENCIA</b>	Creciente	<b>META</b>	Satisfactorio	entre 90 al 100%
			Aceptable	Entre 80 al 89%
			Malo	Menor de 80%
<b>RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN</b>		La empresa		
<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>		gerente- secretaria	<b>PERIODICIDAD</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>		toda empresa sin importar la actividad económica o el sector donde opera debe ser socialmente responsable con sus actividades y decisiones. Disminuir la utilización de papel permite aportar un granito con el medio ambiente.		



**GRAVERA "LA CAPILLA"**  
NIT: 4.277.108 - 0  
Suministro de Material de Arrastre  
Y Triturados para Obras Civiles


<b>HOJA DE VIDA DEL INDICADOR</b>		<b>CODIGO</b>	IPA-010	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>		indicador presupuesto anual		
<b>NOMBRE DE ÁREA, PROCESO O DEPENDENCIA:</b>		administrativa - financiera		<b>FECHA DE CREACION</b> 15/10/2014
<b>PROPÓSITO U OBJETIVO DEL INDICADOR:</b>		Es tener un control financiero sobre las operaciones que se realizan cada año.		
<b>FACTORES CLAVE DE ÉXITO:</b>		gastos, egresos, obligaciones, actividades sociales.		
<b>CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR</b>				
<b>TIPO DE INDICADOR:</b>		De .		
<b>FORMULA:</b>	valor real ejecutado/ valor presupuestado	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b> numérico		
<b>TENDENCIA</b>	Creciente	<b>META</b>	Satisfactorio	entre 90 al 100%
			Aceptable	Entre 80 al 89%
			Malo	Menor de 80%
<b>RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN</b>		La empresa		
<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>		gerente-analista financiero	<b>PERIODICIDAD</b> cada trimestre	
<b>DESCRIPCIÓN</b>		el presupuesto anual permite comparar lo real con lo presupuestado para verificar el cumplimiento o no de las metas trazadas y analizar que acciones correctivas se pueden realizar.		



**GRAVERA "LA CAPILLA"**  
NIT: 4.277.108 - 0

Suministro de Material de Arrastre  
Y Triturados para Obras Civiles

<b>HOJA DE VIDA DEL INDICADOR</b>		<b>CODIGO</b>	ICE-011	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>		indicador Código de ética		
<b>NOMBRE DE ÁREA, PROCESO O DEPENDENCIA:</b>		administrativa	<b>FECHA DE CREACION</b> 15/10/2014	
<b>PROPÓSITO U OBJETIVO DEL INDICADOR:</b>		elaboración de código de ética		
<b>FACTORES CLAVE DE ÉXITO:</b>		Tener definidos los valores corporativos, contar con personal idóneo para su elaboración,		
<b>CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR</b>				
<b>TIPO DE INDICADOR:</b>		cumplimiento		
<b>FORMULA:</b>	cumplimiento		<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	
<b>TENDENCIA</b>		<b>META</b>		
<b>RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN</b>		La empresa		
<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>		secretaria	<b>PERIODICIDAD</b> Anual	
<b>DESCRIPCIÓN</b>		Es el indicador que sorpota que la empresa cuente con una cultura organizacional formal.		



**GRAVERA "LA CAPILLA"**  
NIT: 4.277.108 - 0

Suministro de Material de Arrastre  
Y Triturados para Obras Civiles

<b>HOJA DE VIDA DEL INDICADOR</b>		<b>CODIGO</b>	IAE-012	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>		indicador de aprendices en la empresa		
<b>NOMBRE DE ÁREA, PROCESO O DEPENDENCIA:</b>		administrativo	<b>FECHA DE CREACION</b> 15/10/2014	
<b>PROPÓSITO U OBJETIVO DEL INDICADOR:</b>		Indicar porcentaje de aprendices de la empresa		
<b>FACTORES CLAVE DE ÉXITO:</b>		establecer políticas, publicidad o convenios.		
<b>CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR</b>				
<b>TIPO DE INDICADOR:</b>		social		
<b>FORMULA:</b>	numero de aprendices de la empresa/2		<b>UNIDAD DE MEDIDA</b> Días	
<b>TENDENCIA</b>	Creciente	<b>META</b>	Deseado	100%
			Aceptable	50%
			Crítico	0%
<b>RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN</b>		La empresa		
<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>		secretaria	<b>PERIODICIDAD</b> Anual	
<b>DESCRIPCIÓN</b>		Es un estimativo del compromiso social de generar oportunidades laborales a las personas recién egresadas de la educación.		

- Retroalimentación: De acuerdo al direccionamiento estratégico propuesto, donde se encuentran establecidos la misión, visión, valores, políticas, objetivos organizacionales, estrategias y por último la evaluación del cumplimiento de esos objetivos trazados a través de los indicadores de gestión formulados, es posible que exista retroalimentación para emprender las acciones correctivas necesarias.

#### ✓ Estructura Organizacional

Gravera la Capilla cuenta con los siguientes niveles:

Nivel administrativo: La administración de la entidad esta conformada, por el representante legal, secretaria, auxiliar administrativa, encargada de ventas, el contador publico y la auxiliar contable, cumpliendo a satisfaccion el proceso de informacion de las acividades propias de su objeto social.

Nivel operativo: Se encuentra la planta de trituración, en donde laboran el jefe de patio, la encargada de despacho de material pétreo, los operarios de trituradoras y de maquinaria pesada, los conductores, el taller de soldadura y de mecánica. Esta área cuenta con personal para ventas y atención al cliente, en donde se le ofrece el material, especificando las características del mismo y sus precios.

Se tienen identificadas las áreas, pero no se encuentra gráficamente donde se observe y se pueda identificar la jerarquización de la organización, por ello se realizó un esquema para Gravera la capilla, ver ilustración 11, teniendo en cuenta los aspectos anteriormente mencionados.

La empresa está estructurada de la siguiente forma:

✓ En nivel máximo de jerarquía será del gerente general, secretaria. Se encargaran de la parte administrativa de la empresa.

✓ El segundo nivel estará conformado por cuatro departamentos:

- El de recursos humanos
- El de producción
- El financiero
- El de ventas

✓ El tercer nivel se encuentra dentro del departamento de producción y financiero los cuales están divididos en las siguientes áreas específicas:

Departamento de producción

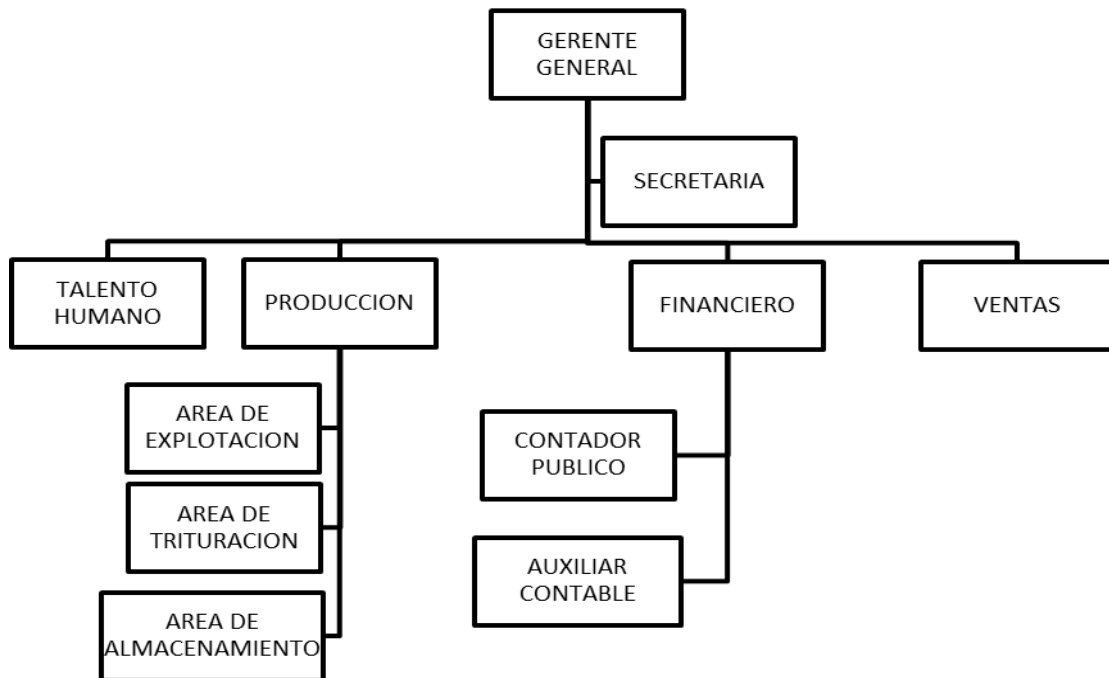
- El área de explotación

- El área de trituración
- El área de almacenamiento

Departamento financiero

- Contador publico
- Auxiliar contable

Ilustración 11. Organigrama de Gravera la capilla



FUENTE: Autoras, 2014.

#### ✓ La Cultura Organizacional

Se formularon los valores para Gravera la Capilla, que identifiquen a los miembros de la empresa permitiendo describir sus actitudes, experiencias, creencias que garanticen más compromiso con ella y la relación con sus grupos de interés.

#### c) Elementos del sistema efectivo de control organizacional

A pesar que Gravera la Capilla no cuenta con unos objetivos definidos maneja algunas herramientas ó mecanismos para garantizar que se trabaje

conjuntamente, para que se cumpla esto se tienen en cuenta algunos elementos como:

✓ **MOTIVACIÓN:** Gravera la Capilla organiza integraciones como reuniones de fin de año, día de amor y amistad, el día de cumpleaños de cada trabajador; además, la ARL llevan a cabo jornadas de capacitación con temas acerca de Salud Ocupacional y Ergonomía y adicionalmente se realizan jornadas de aseo, mantenimiento.

✓ **INTEGRACIÓN:** Procura que exista relación entre todas las áreas de la empresa como: el área de ventas con producción, El área de información con el área ventas, el área de mantenimiento y con el área de producción.

✓ **INFORMACIÓN:** Los canales de comunicación que utiliza la empresa son:

- A través de circulares para el caso de capacitaciones, información general y reuniones informativas se publican en la cartelera de la planta operativa.

- Buzón de sugerencias.

- Con entidades de control y gubernamentales, proveedores, clientes, empleados se establecen comunicaciones por teléfono, correo electrónico, o físico.

✓ **FACILITACION:** se utilizará en Gravera la Capilla diferentes medios como capacitaciones, charlas, para hacer más sencillo el proceso de implantación de los planes estratégicos de la organización garantizando la ejecución de los puntos anteriores.

#### d) Elementos de expresión

Gravera la Capilla para el buen funcionamiento de sus operaciones es importante que tenga en cuenta:

- **Normas:** la ISO 9001, es una norma certificable, permite garantizar la calidad en el proceso de producción, que las especificaciones sean las requeridas por el cliente, dándole mayor posicionamiento en el mercado. Aunque no es certificable la ISO 26000:2010 igualmente es importante por que ayuda a operar de manera socialmente responsable en el ámbito económico, ambiental y social.
- **Técnicas:** en Gravera la Capilla existe un control informal por eso se observa la necesidad de implementar a través del direccionamiento estratégico propuesto



prácticas de buen gobierno, políticas de responsabilidad social y un control organizacional efectivo.

- Procedimientos: se encuentran identificado el proceso de producción, tienen implementado el programa de seguridad y salud en el trabajo.
- Manuales: Se elaboro el manual de funciones para Gravera la capilla, indica que hacer y cómo hacer el trabajo en función de cumplir con la planeación, es decir la misión, visión, objetivos, estrategias para que éstos se cumplan con eficiencia y eficacia. Para su desarrollo se tuvo en cuenta el reglamento interno de trabajo, la observación y dialogo con los trabajadores y se realizó un análisis de cargos.
- Sistemas de información: Se elaboro la estructura organizacional de la empresa donde se puede identificar adecuadamente la jerarquía y relación de reporte de la misma para apoyar la toma de decisiones. En la parte financiera se lleva registro de todas las operaciones económicas con sus respectivos soportes para obtener resultados de una información veraz, concreta y eficaz a través de un paquete contable manejado por la persona adecuada. Se establecieron partiendo del direccionamiento estratégico propuesto unas estrategias y unos indicadores para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

#### e) Caracterización del Sistema de Control Organizacional.

El sistema de control organizacional elaborado para Gravera la Capilla cumple con los requerimientos básicos de un sistema de control como son:

- ✓ Estable: porque es dinámico y por medio de la retroalimentación permite que se tomen medidas correctivas, siempre encaminadas hacia el logro de los objetivos propuestos.
- ✓ El poder reducir a cero: El sistema de control organizacional a Gravera la Capilla le permite no sólo medir y evaluar el sistema por medio de los indicadores, sino que permite reducir los errores por medio de la retroalimentación haciendo que se tome las medidas necesarias no solo para corregir sino para prevenir riesgos a los que pueda estar expuesta la empresa garantizando el cumplimiento de los objetivos.
- ✓ Amplio y comprensivo: Cuenta el manual de funciones, el proceso de producción, una estructura que representa la relación de reporte y autoridad que debe tener para que funcione de acuerdo al direccionamiento estratégico.

- ✓ Balanceado: Es balanceado porque no sólo está dirigido hacia una sola área de la organización sino que la abarca la empresa en su totalidad, teniendo en cuenta la cultura de la organización.
- ✓ Eficiente: porque se le hace seguimiento lo cual nos genera información necesaria, oportuna para la toma de decisiones.
- ✓ Creativo: porque requieren de actualización y requiere de correcciones
- ✓ Problemas Técnicos: Se tiene definido los indicadores que permiten ejercer el control y observar la desviación que se tiene de los objetivos propuestos, por pequeños que sean.
- ✓ Problemas de orientación positiva: los controles implementados como el manual de funciones, la elaboración de presupuestos, la realización de encuestas de satisfacción de clientes entre otros ayudan a el cumplimiento de los objetivos, alineándolos con los objetivos personales de los empleados, al aplicar y realizar los respectivos seguimientos se puede hacer los ajustes necesarios, convirtiendo el control en una herramienta de prevención de riesgos, y de correcciones en el sistema cuando sea necesario.
- ✓ Problemas por las respuestas humanas: cuenta con los tres grupos afectados por el sistema de control, trabajadores (son aquellos cuyo desempeño se mide y corrige), responsable del sistema de control que es la encargada de hacerle seguimiento al control, y el propietario quien es el que toma las decisiones basadas en la información recolectada. Es el propietario el encargado de coordinar los tres grupos anteriormente mencionados para obtener la eficiencia del sistema
- ✓ Problemas por el tratamiento operacional: El principal interesado en que el control funcione es el propietario quien tomará las decisiones en base a la información suministrada por el control. La información utilizada para guiar y desempeñar la función del control debe ser aprobada por quien es el encargado de delegar las funciones dentro de la empresa.
- ✓ Problemas administrativos: el control debe hacer un completo seguimiento para que se tomen las medidas correctivas necesarias en tiempo correcto para el cumplimiento de los objetivos propuestos dentro de la organización, para esto el control cuenta con los indicadores que revelan que tan lejos están de alcanzar los objetivos propuestos. El sistema planteado permite que no se sobre controle o sub controle la empresa, pues se ha hecho un estudio sobre los controles aplicables al ente.

## **CONCLUSIONES**

Se elaboró el direccionamiento estratégico aplicado para Gravera La Capilla, integrando principios y políticas de gobernabilidad así como de responsabilidad social, teniendo en cuenta los aspectos que conforman la misión, visión, objetivos, políticas, valores, bajo la observación y los resultados de un censo realizado a los trabajadores del área operativa y administrativa de la empresa, para generar conciencia a sus integrantes de la importancia de plasmarla en un documento e implementarla, permitiendo alinear los objetivos particulares con los organizacionales y dirigirse a una misma dirección, generando confianza y transparencia frente a los demás grupos de interés.

Las prácticas de buen gobierno aplicadas a Gravera La Capilla bajo los principios y medidas garantizan una buena administración, permiten identificar las funciones y responsabilidades de los trabajadores para mejorar el desempeño en sus labores asignadas y la forma en que interactúan con las partes interesadas generando desarrollo sostenible para la empresa.

Las políticas de responsabilidad social empresarial aplicadas a Gravera La Capilla cumplen con los principios y cuentan con las siete materias definidas en la ISO: 26:000, teniendo en cuenta sus grupos de interés, lo cual le permite mantener la motivación, compromiso y productividad de los empleados, mejorando el posicionamiento empresarial y transmitiendo confianza y transparencia, generando así una ventaja competitiva a los mismos.

El sistema de control organizacional dentro de Gravera La Capilla está transversalmente orientado a garantizar el cumplimiento del direccionamiento estratégico aplicado para la empresa, el cual le da una identidad y una visión hacia dónde se dirige; le permite integrarla y verla como un sistema que interactúa entre sí para alcanzar unos objetivos trazados. Existe una relación con los usuarios internos y externos, con el sistema central, la cultura y estructura organizacional, el gobierno corporativo y la responsabilidad social ayudando a prevenir situaciones de riesgo innecesario, tomando los correctivos necesarios en el momento adecuado, permitiendo un crecimiento económico sostenible.

Se puede concluir que la implementación del direccionamiento estratégico en una empresa es muy importante para el buen funcionamiento de sus operaciones teniendo en cuenta el control adecuado de las mismas, bajo unos parámetros de transparencia y confianza.

## **RECOMENDACIONES**

Implementar y fomentar la misión, visión, objetivos, políticas y valores de Gravera La Capilla propuestos, apoyándolo en un sistema de control organizacional, asignando a una persona idónea para hacerle seguimiento, para generar sentido de pertenencia, motivación entre sus empleados, confianza y transparencia a los demás grupos de interés.

Implementar el organigrama para Gravera la Capilla propuesto en el trabajo donde se puede identificar la autoridad y relación de reporte.

Implementar el manual de funciones al igual que realizar inducción a los trabajadores nuevos con el fin de que ellos se adapten a la cultura organizacional de la empresa obteniendo un buen desempeño.

Implementar presupuestos anuales y un análisis al proceso productivo para evitar el sub-costeo y sobre-costeo del material.

## BIBLIOGRAFÍA

Estupiñan Gaitan, Rodrigo. Control Interno y Fraudes, Bogotá: Ecoe Ediciones, 2003. 4 Control Interno.

García Sánchez, Estela y Valencia Velazco, María Lourdes. Plantación Estratégica. Trillas. México. 2007.

Garrido Buj, Santiago. Dirección Estratégica. McGRAW – HILL interamericana de España, S.A.U. 2003.

FRED R, David. Conceptos de administración estratégica. Novena edición. Pearson Educación de México, S.A. de C.V, 2003. Capítulo 1. P.5.

Gómez Villareal. José G. I, Sistemas Efectivos de Control Organizacional: Elementos Conceptuales. En Revista Veritas: Monterrey: (enero, 2000) p2

Hernández Sampieri Roberto; Metodología de la investigación McGRAW - HILL interamericana de México, S.A. de C.V 1991

Mantilla, Samuel Alberto; Auditoria 2005, Bogota: Ecoe Ediciones, 2003. Capítulo 4 y 5.

Mantilla, Samuel Alberto; Auditoria de Información Financiera, Enero de 2009. Capítulo 3. Teoría General del Control

Mello, Faria. Desarrollo Organizacional, Enfoque integral. Revista Academia, Universidad de Chile. 1997. Nº 19. pp. 1 – 32, De. Ed Limusa, México, D. F. 2001.

Mendez Alvarez, Carlos Eduardo; Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales. 4 edición: noviembre de 2006. Editorial Limusa S.A de C.V.,2006.

Mintzberg. Estructura Organizacional. En: HUTT, Gabriela. Diseño de Organizaciones Eficientes(pdf).

Norma Internacional ISO 26000:2010 Guía de Responsabilidad Social: Primera Edición Noviembre 01 de 2010

Ramírez c, Luz Arabany. Ingeniera y Docente de sistemas. Teoría de Sistemas, 2002. Pp 2-42.

Ramirez C, Luz Arabany. Teoría de Sistemas. Manizales: Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, 2002, p. 5.

Revista Academia, Universidad de Chile. 1997. N° 19. pp. 1 – 32 Desarrollo Organizacional, Enfoque integral, De faria mello. Ed Limusa, México, D. F. 2001 9 de junio de 2013

Rodríguez Mayorga, Carolina; Metodología de la investigación. Primera edición en panamericana Editorial Ltda, Septiembre del 2002. Bogota D.C, Colombia.

Rojas López, Miguel David y Medina Marín, Laura Johann. Planeación Estratégica Fundamentos y Casos. Ediciones la u. Bogotá Colombia 2001.

Van Gich, John (1987). Teoría General de sistemas. 2ª. Ed. Mexico: Trillas. P. 479.

## INFOGRAFIA

[www.virtual.unal.edu.co/.../sedes/manizales/.../Teoría%20de%20Sistemas](http://www.virtual.unal.edu.co/.../sedes/manizales/.../Teoría%20de%20Sistemas). 9 de junio de 2013.

<http://www.supersociedades.gov.co/web/documentos/guia%20colombiana%20de%20gobierno%20corporativo.pdf>

[www.caf.com/media/3270/Mfolleto\\_solo\\_caf.pdf](http://www.caf.com/media/3270/Mfolleto_solo_caf.pdf). 19 de junio de 2013

<http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/GobiernoCorporativo/decreto1925de2009.pdf>. 18 DE julio de 2013

<http://www.superfinanciera.gov.co/Codigopais/textos/codigopias.pdf>

<http://www.superfinanciera.gov.co/GobiernoCorporativo/doccongb200810pub.pdf>  
18 DE julio de 2013

<http://enormaljba.blogspot.es/img/control1.pdf>. 18 DE julio de 2013

[http://e-archivo.uc3m.es/bitstream/10016/2333/14/2.marco\\_teorico.pdf](http://e-archivo.uc3m.es/bitstream/10016/2333/14/2.marco_teorico.pdf). 18 DE julio de 2013

<http://redunirse.org/nuevo/sites/default/files/pdf/Responsabilidad%20Social%20Empresarial%20su%20origen,%20evoluci%C3%B3n%20y%20desarrollo%20en%20Colombia.pdf> 18 DE julio de 2013

[http://www.andi.com.co/cajadeherramientasrse/dequesetrata.aspx?mnu\\_id=49](http://www.andi.com.co/cajadeherramientasrse/dequesetrata.aspx?mnu_id=49) 18 DE julio de 2013

[publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/download/.../516](http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/download/.../516) .23 de julio de 2013.

<http://es.scribd.com/doc/63932893/Enfoque-Latino-y-Enfoque-Anglosajon>.

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm>

[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/lima\\_t\\_ra/capitulo3.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/lima_t_ra/capitulo3.pdf). Consultado 24 de octubre del 2013.

Lo Social desde el Concepto de Ilusión en Platón, Aristóteles, Machiavelo y Bacon  
Ricardo Camargo Brito Citado por  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad\\_social](http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad_social)

Responsabilidad Social Empresarial Fundamentos Y Aplicaciones en las  
organizaciones de hoy. Gustavo A. Yepes, Wilmar Peña, Luis citado por  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad\\_social](http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad_social)  
VIVES REGO, Jose. Dilemas medioambientales del siglo XXI ante la escoetica  
Pag 160. Citado por [books.google.com/books?isbn=849009604X](http://books.google.com/books?isbn=849009604X).

UNESCO: Instrumentos Normativos: Declaración universal sobre Bioética y  
Derechos Humanos citado por [http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad\\_social](http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad_social)

[http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad\\_social#cite\\_note-3](http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad_social#cite_note-3). Consultado el 23  
de julio del 2013.

[http://haztuplandenegocios.com/blog/sobre-el-direccionamiento-estrategico-y-sus-  
componentes/](http://haztuplandenegocios.com/blog/sobre-el-direccionamiento-estrategico-y-sus-componentes/). Consultado 28 de febrero del 2014.

<http://es.scribd.com/doc/224836785/Mision-y-Vision>. Consultado el 23 de mayo de 2014.

<https://www.google.com/maps/@5.3101073,-72.4093279,14z>. Consultado el 20 de  
junio de 2014.

[http://blogs.eltiempo.com/am/2010/01/06/el-desarrollo-sostenible-mas-que-una-  
estrategia/](http://blogs.eltiempo.com/am/2010/01/06/el-desarrollo-sostenible-mas-que-una-estrategia/) consultado 10 de Septiembre de 2014.



# **ANEXOS**

## GRAVERA LA CAPILLA

Anexo. A. Cuestionario base para la definición y declaración de la plataforma estratégica

OBJETIVO: El siguiente cuestionario tiene como finalidad establecer las pautas necesarias para estructurar el direccionamiento estratégico de la empresa GRAVERA LA CAPILLA.

1. MISIÓN:El objetivo principal y las características que identifican a la empresa Gravera La Capilla	
PREGUNTA	RESPUESTA
1.1 ¿Qué actividad se realiza?	
1.2 ¿Por qué existe? ¿Cuál es el propósito básico de la empresa?	
1.3 ¿Conoce quiénes son los clientes de la empresa?	
1.4 ¿Qué es lo distintivo e innovador de la empresa?	
1.5 ¿Cuánto han cambiado los resultados de la entidad en los últimos 3 años?	
1.6 ¿Cuáles deberían ser las posiciones en cuestiones como los clientes, los proveedores de recursos económicos, la productividad el crecimiento, la tecnología los empleados y demás?	
1.7. ¿cuáles son los productos presentes?	

## GRAVERA LA CAPILLA

Anexo. B .Cuestionario base para la definición y declaración de la plataforma estratégica.

OBJETIVO: El siguiente cuestionario tiene como finalidad establecer las pautas necesarias para estructurar el direccionamiento estratégico de la empresa GRAVERA LA CAPILLA

2. VISIÓN: es el principal objetivo que persigue la organización, como se visualizan en el futuro.	
2.1 ¿Qué espera que le brinde la empresa Gravera La Capilla en un futuro?	
2.2 ¿cuál es la imagen que desea proyectar la empresa Gravera La Capilla frente a sus grupos de interés?	
2.3 Que retos tiene propuestos la empresa Gravera La Capilla?	
2.4 ¿Qué cualidades deberán caracterizar la empresa Gravera La Capilla en el futuro?	
2.5 ¿Qué contribución hará en el futuro la empresa Gravera La Capilla?	
2.6 ¿Cómo considera que se puede ser competitivo?	

## GRAVERA LA CAPILLA

Anexo. C. Cuestionario base para la definición y declaración de la plataforma estratégica.

OBJETIVO: El siguiente cuestionario tiene como finalidad establecer las pautas necesarias para estructurar el direccionamiento estratégico de la empresa GRAVERA LA CAPILLA.

VALORES CORPORATIVOS son las cualidades que identifican a Gravera La Capilla.		
VALOR CORPORATIVO	PUNTUACION DEL 1 AL 5 DEACUERDO A SU IMPACTO	DEFINICIÓN
COMPROMISO		
RESPECTO		
CONFIANZA		
HONESTIDAD		
LEALTAD		
CUMPLIMIENTO		
TRANSPARENCIA		
RESPONSABILIDAD SOCIAL		
SOLIDEZ		
MEJORAMIENTO CONTINUO		

No se cumple 2: se cumple insatisfactoriamente 3: se cumple aceptablemente 4: se cumple en alto grado 5: se cumple plenamente.

## ESCALA DE VALORACION CUESTIONARIO DIAGNOSTICO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

ESCALA DE VALORACION	
VALOR	DESCRIPCION
1	NO SE CUMPE
2	SE CUMPLE INSATISFACTORIAMENTE
3	SE CUMPLE ACEPTABLEMENTE
4	SE CUMPLE EN ALTO GRADO
5	SE CUMPLE PLENAMENTE

Personal encuestado:

NUMERO	GENERO	NUMERO DE ENCUESTADOS
1	MASCULINO	18
2	FEMENINO	4
<b>TOTAL</b>		<b>22</b>

Una vez aplicado el cuestionario a los trabajadores de GRAVERA LA CAPILLA, se tabula las respuestas con el fin de analizar, diagnosticar lo obtenido y elaborar el direccionamiento estratégico, a continuación se da a conocer los resultados de cada valor corporativo:

Anexo. D. . Resultados del cuestionario de valores corporativos.

**RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS EMPLEADOS DE GRAVERA LA  
CAPILLA**

VALOR CORPORATIVO	OPCIONES	CALIFICACION	%
COMPROMISO	1. NO SE CUMPLE	2	9%
	2. SE CUMPLE INSATISFACTORIAMENTE	2	9%
	3. SE CUMPLE ACEPTABLEMENTE	5	23%
	4. SE CUMPLE EN ALTO GRADO	7	32%
	5. SE CUMPLE PLENAMENTE	6	27%
22			
RESPETO	1. NO SE CUMPLE	6	27%
	2. SE CUMPLE INSATISFACTORIAMENTE	3	14%
	3. SE CUMPLE ACEPTABLEMENTE	5	23%
	4. SE CUMPLE EN ALTO GRADO	4	18%
	5. SE CUMPLE PLENAMENTE	4	18%
22			
CONFIANZA	1. NO SE CUMPLE	3	14%
	2. SE CUMPLE INSATISFACTORIAMENTE	3	14%
	3. SE CUMPLE ACEPTABLEMENTE	8	36%
	4. SE CUMPLE EN ALTO GRADO	3	14%
	5. SE CUMPLE PLENAMENTE	5	23%
22			
HONESTIDAD	1. NO SE CUMPLE	3	14%
	2. SE CUMPLE INSATISFACTORIAMENTE	3	14%
	3. SE CUMPLE ACEPTABLEMENTE	9	41%
	4. SE CUMPLE EN ALTO GRADO	3	14%
	5. SE CUMPLE PLENAMENTE	4	18%
22			
LEALTAD	1. NO SE CUMPLE	2	9%
	2. SE CUMPLE INSATISFACTORIAMENTE	1	5%
	3. SE CUMPLE ACEPTABLEMENTE	12	55%
	4. SE CUMPLE EN ALTO GRADO	5	23%
	5. SE CUMPLE PLENAMENTE	2	9%

22

CUMPLIMIENTO	1. NO SE CUMPLE	0	0%
	2. SE CUMPLE INSATISFACTORIAMENTE	2	9%
	3. SE CUMPLE ACEPTABLEMENTE	7	32%
	4. SE CUMPLE EN ALTO GRADO	10	45%
	5. SE CUMPLE PLENAMENTE	3	14%

22

TRANSPARENCIA	1. NO SE CUMPLE	0	0%
	2. SE CUMPLE INSATISFACTORIAMENTE	1	5%
	3. SE CUMPLE ACEPTABLEMENTE	8	36%
	4. SE CUMPLE EN ALTO GRADO	7	32%
	5. SE CUMPLE PLENAMENTE	6	27%

22

RESPONSABILIDAD SOCIAL	1. NO SE CUMPLE	0	0%
	2. SE CUMPLE INSATISFACTORIAMENTE	0	0%
	3. SE CUMPLE ACEPTABLEMENTE	10	45%
	4. SE CUMPLE EN ALTO GRADO	6	27%
	5. SE CUMPLE PLENAMENTE	6	27%

22

SOLIDEZ	1. NO SE CUMPLE	0	0%
	2. SE CUMPLE INSATISFACTORIAMENTE	2	9%
	3. SE CUMPLE ACEPTABLEMENTE	10	45%
	4. SE CUMPLE EN ALTO GRADO	8	36%
	5. SE CUMPLE PLENAMENTE	2	9%

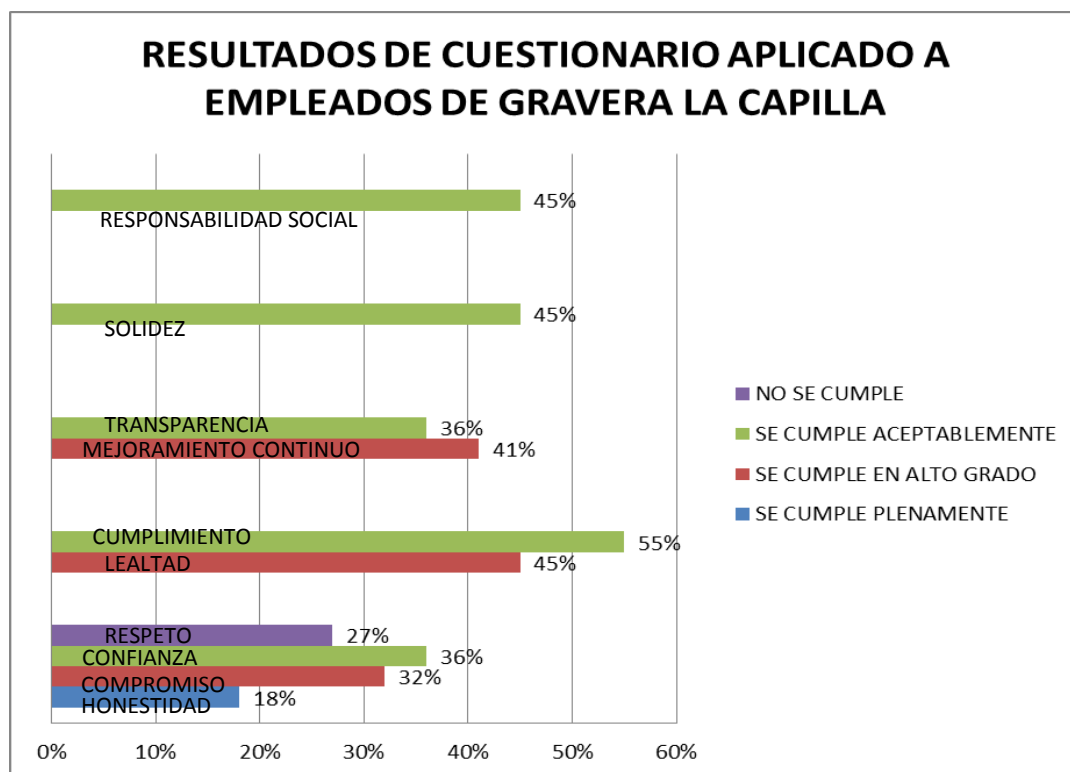
22

MEJORAMIENTO CONTINUO	1. NO SE CUMPLE	3	14%
	2. SE CUMPLE INSATISFACTORIAMENTE	0	0%
	3. SE CUMPLE ACEPTABLEMENTE	7	32%
	4. SE CUMPLE EN ALTO GRADO	9	41%
	5. SE CUMPLE PLENAMENTE	3	14%

22

La información obtenida después de aplicar el cuestionario y realizar la tabulación respectiva, se hizo con la finalidad de hacer un diagnóstico que nos permita identificar y plantear los valores corporativos aplicados a GRAVERA LA CAPILLA. Se determinó de acuerdo a lo anterior el porcentaje y grado de cumplimiento de

cada valor dentro de la organización y con sus diferentes grupos de interés, considerando importante valores a tener en cuenta como: la transparencia, la lealtad, el cumplimiento, el respeto, confianza, compromiso y honestidad. Es significativo que el 27% considere que el respeto no se cumple siendo este un valor tan importante en toda organización, el 55% dice que la lealtad con su empresa es el mayor valor de cumplimiento, el 18% dice que la honestidad se cumple plenamente, la responsabilidad social, solidez, transparencia, confianza se encuentran en un grado aceptable y finalmente el mejoramiento continuo, el cumplimiento y el compromiso se cumplen en alto grado.





## FORMATOS DE LOS CUESTIONARIOS PARA APLICAR A GRAVERA LA CAPILLA

Tabla de ponderación para analizar y tabular los cuestionarios a aplicar a gravera la capilla.

TABLA DE PONDERACION	
0% - 20%	DEFICIENTE
20% - 40%	INSUFICIENTE
40% - 60%	ACEPTABLE
60% - 80%	SOBRESALIENTE
80% - 100%	EXCELENTE

Anexo. E. Cuestionario aplicado para evaluar la gobernabilidad de la empresa gravera la capilla

**DEFINICION GOBIERNO CORPORATIVO:** Conjunto de principios y actos administrativos, mediante los cuales se planifican estratégicamente y se fijan los objetivos y se establecen los controles tanto internos como externos para la verificación de su efectiva ejecución en una Institución.

Lugar: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_

MARQUE CON UNA X LA RESPUESTA QUE CONSIDERE A LA PREGUNTA:

PREGUNTA	CALIFICACIÓN			OBSERVACIÓN
	NO SABE	SI	NO	
MODULO I. CONTROL DE GESTION				
1.1 ¿La empresa Gravera la capilla tiene establecido o estable un presupuesto anual?				
1.2 ¿La empresa Gravera la capilla tiene establecido o estable un plan estratégico que cubra un periodo igual o superior a 2 años?				

1.3 ¿La empresa Gravera la capilla tiene definido unos objetivos estratégicos, unos valores?				
1.4 ¿Gravera la capilla cuenta con un documento que establezca las responsabilidades de sus trabajadores en relación con el cumplimiento de los objetivos trazados?				
1.5 ¿Gravera la capilla cuenta con un documento que señale quién, cómo y cuándo evaluará a los responsables de los planes y objetivos estratégicos?				
1.6 ¿Gravera la capilla tiene establecido un procedimiento documentado para identificar los riesgos de incumplimiento de la ley y de su reglamento interno?				
<b>PREGUNTA</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>			<b>OBSERVACIÓN</b>
	<b>NO SABE</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	
<b>MODULO I. CONTROL DE GESTION</b>				
1.7 ¿Gravera la capilla cuenta con un documento que establezca el procedimiento para garantizar que la elaboración de la información financiera se ajusta a las normas contables vigentes?				
1.8 ¿Gravera la capilla tiene documentadas las instrucciones para corregir las brechas identificadas entre la ejecución real y lo planeado o presupuestado?				
¿Gravera la capilla cuenta con un documento que defina los indicadores de gestión para evaluar el nivel de desempeño de los administradores según el cumplimiento de los objetivos estratégicos previstos?				
<b>MODULO II. MAXIMO ORGANO SOCIAL</b>				
2.1 ¿Gravera la capilla cuenta con un reglamento interno de trabajo?				
2.2 ¿la empresa tiene establecido un procedimiento para identificar los riesgos de incumplimiento al reglamento interno de la misma?				

PREGUNTA	CALIFICACIÓN			OBSERVACIÓN
	NO SABE	SI	NO	
<b>MODULO III. ADMINISTRADORES</b>				
3.1 ¿Identifica claramente cuáles son los grupos de interés de Gravera la capilla?				
3.2 ¿Gravera la capilla tiene definido en un documento políticas contables?, siendo estas las reglas a utilizar en el manejo de la información contable y la presentación de los estados financieros?				
PREGUNTA	CALIFICACIÓN			OBSERVACIÓN
	NO SABE	SI	NO	
<b>MODULO IV. REVELACION DE LA INFORMACION</b>				
4.1 ¿Gravera la capilla tiene definido en un documento las políticas de revelación de información contable y del cumplimiento de las prácticas de gobierno corporativo?				
PREGUNTA	CALIFICACIÓN			OBSERVACIÓN
	NO SABE	SI	NO	
<b>MODULO V. EL PAPEL DE LAS PARTES INETRESDAS EN EL AMBITO DE GOBIERNO CORPORATIVO</b>				
5.1. ¿Se respetan los derechos de las partes interesadas establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos?				
5.2. ¿Se permite el desarrollo de mecanismos que favorezcan la participación de los empleados?				
5.3. ¿En los casos en los que las partes interesadas participen en el proceso de gobierno corporativo éstas pueden tener un acceso puntual y periódico a la información relevante, suficiente y fiable?				
5.4. ¿Las partes interesadas, incluidos los empleados individuales y sus órganos representativos pueden manifestar libremente al representante legal sus preocupaciones en relación con posibles prácticas ilegales o no éticas y sus derechos no quedaran comprometidos por realizar este tipo de manifestaciones?				

Anexo. F. Lista de chequeo aplicado para evaluar la responsabilidad social en la empresa gravera la capilla

**RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL:** contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las organizaciones, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y su valor añadido.

Ámbito social		
<i>1. Prácticas de Derechos Humanos</i>	SI	NO
1.1 ¿La Organización desarrolla iniciativas para evitar todo tipo de discriminación (raza, sexo, edad, religión) en sus procesos internos.	X	
1.2 ¿La organización con su actuar propende asegurar los derechos civiles (vida, libertad, igualdad de expresión) de su comunidad y trabajadores.	X	
1.3 ¿Cuenta con mecanismos e instrumentos para escuchar y responder las sugerencias, ideas, peticiones y reclamaciones de los empleados?	X	
1.4 ¿Planea y realiza actividades sociales y/o comunitarias en las que involucra al personal y sus familias?	X	
<i>2. Prácticas laborales</i>	SI	NO
2.1. Tiene programa específico para la contratación de aprendices.		X
2.2. Considerando su papel social respecto a los aprendices, les ofrece buenas condiciones de trabajo, aprendizaje y desarrollo profesional y personal, con los debidos acompañamiento, evaluación y orientación.	X	
2.3. Al concluir el periodo correspondiente al programa de aprendizaje, busca emplearlo(s) en la propia empresa y en caso de imposibilidad, otorga oportunidades con empresas u organizaciones aliadas.	X	
2.4 La empresa procura evitar el despido de personas con edad superior a 45 años.	X	
2.5 La empresa tiene procedimientos que garanticen la protección de los trabajadores contra el acoso psicológico, moral.	X	
2.6 Cuenta con un manual de cargos y salarios		X
2.7 Realiza evaluaciones de satisfacción sobre el ambiente laboral entre los empleados.		X
2.8 Promueve ejercicios físicos en el horario laboral.		X
2.9 Capacita anualmente en salud y seguridad.	X	
2.10 Contempla en sus políticas de desarrollo programas que promuevan la coherencia entre los valores y principios éticos de la organización con los valores y principios individuales de sus empleados.	X	
2.11 Prevé espacios para desarrollar pasantías en la empresa destinadas a jóvenes como apoyo a la formación laboral de los mismos	X	
2.12 Ha tenido reclamos laborales relacionados a despidos en los últimos tres años.		X
2.13 La situación socioeconómica del empleado es considerada al momento de su despido.	X	
<i>3. Consumidores y clientes</i>	SI	NO
3.1 Llama la atención del cliente/consumidor por alteraciones en las características de sus productos o servicios (composición, aspecto, calidad, plazos, peso, precio etc.).	X	
3.2 Ofrece Servicio de Atención al Cliente (SAC) u otra forma de atención al público especializado para recibir y encaminar sugerencias, opiniones y reclamos relativos a sus	X	

productos y servicios.		
3.3 Promueve la capacitación continua de sus profesionales de atención al público para una relación ética y de respeto a los derechos del consumidor.		X
3.4 Entrena e incentiva a sus profesionales de atención al público a reconocer fallas y actuar con rapidez y autonomía en la resolución de problemas.		X
3.5 Evalúa el servicio de atención a consumidores/clientes por indicadores y esto se utiliza en los procesos de toma de decisión de la empresa.		X
3.6 Al vender productos y servicios, utiliza sólo argumentos verdaderos para el convencimiento del consumidor o cliente.	X	
3.7 Tiene política explícita de no soborno para obtener la decisión de compra de productos o contratación de servicios.	X	
3.8 Informa al cliente el propósito de la solicitud de informaciones personales antes de hacerlas.	X	
3.9 Provee informaciones del cliente a terceros sólo mediante su autorización.	X	
3.10 Implementa un procedimiento para conocer el nivel de satisfacción de sus clientes.		X
3.11 La empresa evalúa anualmente el número de reclamaciones.		X
<b>4. Participación activa y desarrollo de la comunidad</b>	SI	NO
4.1 Contribuye con mejoras en la infraestructura o en el ambiente local que puedan ser usufructuadas por la comunidad (vivienda, carreteras, puentes, escuelas, hospitales etc.).	X	
4.2 Concientiza y capacita a sus empleados para que respeten los valores, conocimiento y prácticas tradicionales de la comunidad donde actúa.	X	
4.3 En los últimos tres años, ha recibido la empresa reclamos o manifestaciones de la comunidad (petitorios, peticiones con muchas firmas, protestas) por los motivos listados a continuación a. Exceso de basura, generación de mal olor, efluentes y otras formas de contaminación (sonora, visual etc.). b. Exceso de tráfico de vehículos, causando ruido y trastornos. c. Interferencia en sistemas de comunicación. d. Alteraciones sociales negativas ocasionadas por sus actividades/instalaciones. e. Otros motivos.		X X X X X
4.4 Utiliza los incentivos fiscales para deducir o descontar de los impuestos los valores relativos a donaciones y patrocinios.	X	
4.5. La empresa posee políticas y/o procedimientos de control y sanción ante posibles prácticas corruptas.	X	
4.6. La empresa posee políticas y mecanismos formales para oír, evaluar y acompañar posturas, preocupaciones, sugerencias y críticas de los empleados con el objetivo de agregar nuevos aprendizajes y conocimientos.		X
4.7 La empresa posee un programa para estimular y reconocer sugerencias de los empleados para la mejora de los procesos internos.		X
<b>ÁMBITO AMBIENTAL</b>		
<b>5. Medio ambiente</b>	SI	NO
5.1 Posee una política ambiental formal, de conocimiento de todos los empleados y que consta en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa.		X
5.2 Tiene una persona responsable por el área de medio ambiente que participa de sus decisiones estratégicas	X	
5.3 Desarrolla periódicamente campañas internas y/o externas de reducción del consumo de agua y de energía.		X
5.4 Mide la cantidad de incidentes, denuncias y/o multas por violación de las normas de		X

protección ambiental.		
5.5 Tiene como política atender quejas y/o denuncias referidas a la agresión al medio ambiente.	X	
5.6 Se registraron en la empresa incidentes, denuncias y/o multas por violación de las normas de protección ambiental.		X
ÁMBITO ECONÓMICO		
6. <i>Gobernanza de la organización</i>	SI	NO
6.1 Tiene explicitada su misión y visión.		X
6.2. En la misión y visión se incluyen consideraciones sobre la responsabilidad social empresarial.		X
6.3. En la redacción de la misión y visión participan distintos niveles de la empresa.		X
6.4. En la redacción de la misión y visión se hacen consultas externas a la empresa (proveedores, clientes, comunidad, etc.).		X
6.5. La misión y visión de la empresa son revisadas periódicamente.		X
6.6. La empresa dispone de códigos de ética ó conducta formales.		X
6.7. Expone públicamente sus compromisos éticos por medio de materiales institucionales, por Internet o de otra manera que sea adecuada a sus grupos de interés		X
6.8. La dignidad de la persona es un valor estimado y respetado en todos los ámbitos de la empresa	X	
6.9. Estimula la coherencia entre los valores y principios éticos de la organización y la actitud individual de sus empleados.	X	
6.10. Vincula expresamente la actuación de los asesores contables al código de ética/declaración de principios.	X	
6.11. La empresa difunde y educa en valores y en códigos de ética regularmente.		X
6.12. Se aplican criterios éticos en las distintas instancias del reclutamiento y selección de personal.	X	
6.13. Incluye el respeto a los derechos humanos como criterio formal en sus decisiones de inversión y/o adquisiciones.	X	
6.14. Existe una estrategia formal de RSE dentro del mapa estratégico de la empresa		X
7. <i>Prácticas justas.</i>	SI	NO
7.1 Incluye las políticas y criterios para las relaciones con los proveedores en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa.		X
7.2 Incluye en sus políticas de relacionamiento con proveedores la cancelación de contratos por conductas no éticas de éstos.	X	
7.3 Incluye en sus políticas de relacionamiento con proveedores el rechazo de contratos cuando considere que los mismos ó las empresas contratantes podrían ser éticamente incorrectas.	X	
7.4 Prioriza la contratación de proveedores que comprobadamente tengan prácticas de Responsabilidad Social Empresarial		X
7.5 Adopta criterios de compra que consideren la garantía de origen para evitar la adquisición de productos “piratas”, falsificados o frutos de robo de carga.	X	
7.6 Antes de comprar o contratar un proveedor, trata de verificar si cumple con la legislación laboral vigente y si su nombre está sancionado en el Ministerio del Trabajo.		X

7.7 Posee un plan anual de consulta de satisfacción con los proveedores.		X
7.8 Las informaciones sobre aspectos sociales y ambientales de las actividades de la empresa son auditadas por terceros.	X	
7.9 La empresa expone datos sobre aspectos económico-financieros, sociales y ambientales de sus actividades vía Internet.		X
7.10 Los datos recogidos y utilizados para el balance social se emplean en la planificación estratégica de la empresa.		X
7.11 Posee una política de no utilización de la demostración de los defectos o deficiencias de los productos o servicios de la competencia para promover sus productos o servicios.		X
7.12 Cuenta con estudios comparativos de sus prácticas laborales, respecto a sus competidores.		X
7.13 En los últimos 3 años, ha sido denunciada por Autoridades gubernamentales/judiciales u otras organizaciones de la sociedad civil por irregularidades en sus procesos, servicios o productos.		X
7.14 Participa, conjuntamente con su competencia, en programas de beneficio cívico, social y comunitario	X	
7.15 Establece mecanismos de diálogo transparente con su competencia que promueva el desarrollo de su sector.	X	
7.16 Tiene políticas y/o procedimientos de relaciones para responder prontamente a cualquier sugerencia, solicitud, esfuerzo o demanda de sus partes interesadas.	X	
7.17 En su proceso de diálogo e involucramiento de las partes interesadas cuenta con indicadores de desempeño para monitoreo de las relaciones.		X

Tomado de indicadores de responsabilidad social empresarial versión 1.0. Asociación de cristianos empresarios. Paraguay.

Anexo. G. Encuesta de satisfacción



**GRAVERA "LA CAPILLA"**  
NIT: 4.277.108 - 0

Suministro de Material de Arrastre  
Y Triturados para Obras Civiles

**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES**

**Objetivo:** Medir la calidad del servicio.

**Cliente:**

**Nombre del Contacto:**

**Fecha:**

haga una X, frente a cada concepto donde 1 es malo, 2 es aceptable y 3 es satisfactorio:

	1	2	3
Cortesía, Amabilidad			
Habilidad para expresarse claramente			
Tiempo de respuesta a solicitudes			
Tiempo de entrega del producto			
Precisión en facturación			
Documentos emitidos correctamente			
Calidad del producto			
Calidad del servicio prestado por Gravera la Capilla			
Solución oportuna y eficiente de las diferencias y quejas en el servicio			
Precio competitivo en el mercado.			

**Observaciones:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



## Anexo. H. Manual de funciones

### 1. MANUAL DE FUNCIONES DE GRAVERA LA CAPILLA

#### 1.1 DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES POR PUESTOS

##### 1.1.1 Estructura orgánica de la empresa gravera la capilla

DENOMINACIÓN DEL CARGO	NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO
Gerente General	1
Secretaria	1
Auxiliar administrativa	1
Jefe ventas y almacenista	1
Área de Producción	15
Jefe financiero	1
Auxiliar contable	1
vigilante	1
mecánico	1
soldadores	2
<b>TOTAL TRABAJADORES</b>	<b>25</b>
<b>TOTAL PARTE ADMINISTRATIVA</b>	<b>5</b>
<b>TOTAL PARTE OPERATIVA</b>	<b>20</b>

##### 1.1.2 Manual específico de funciones, requisitos y responsabilidades

IDENTIFICACION	
DIVISION:	Administrativa
DENOMINACION DEL CARGO:	Secretaria
<b>PERFIL:</b> Una persona con principios y ética, tener conocimientos, actitudes y aptitudes propias de un buen empresario; emprendedor con carácter y capacidad para toma de decisiones en	

situaciones de estrés. Hombre o mujer entre los 30 y 45 años.
<b>DESCRIPCION DEL CARGO:</b> Es el responsable por los resultados de las operaciones y desempeño organizacional, junto con los demás departamentos planea, dirige y controla las actividades de la empresa. Ejerce autoridad funcional sobre el resto de cargos, autorizado por el gerente general.
<b>FUNCIONES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planificar, organizar, controlar y orientar las distintas áreas de trabajo.</li> <li>✓ Informar al representante legal de las actividades normales de la empresa.</li> <li>✓ Ejercer cuando se requiera la representación de la empresa por ejemplo en ausencia del representante legal.</li> <li>✓ Conocer el plan estratégico de Gravera la capilla.</li> <li>✓ Autorizar y ordenar los respectivos pagos, cuando haya ausencia del representante legal.</li> <li>✓ No utilizar de manera indebida información privilegiada y confidencial de la empresa.</li> <li>✓ Crear y mantener buena relaciones con los clientes, gerentes de diferentes empresas, proveedores, trabajadores y demás, para conservar el buen funcionamiento de la empresa.</li> <li>✓ Facturar.</li> </ul> <p>Y las demás relacionadas con el cargo.</p>
<b>RESPONSABILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Facturación</li> <li>✓ Autorizar los pagos oportunos con terceros</li> <li>✓ Llevar el control del despacho de material por cliente.</li> <li>✓ La información entregada en el área de contabilidad sea oportuna, veraz.</li> </ul>
<b>REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Título profesional en administración de empresas, contaduría Pública, secretariado o algún estudio profesional aceptable para el cargo.</li> <li>✓ Tres (3) años de experiencia en cargos directivos de áreas administrativas y Financieras</li> <li>✓ Un (1) año de experiencia en manejo de empresas y de personal.</li> <li>✓ Certificado médico de ingreso.</li> <li>✓ Copia de la cedula, normal.</li> <li>✓ Certificación donde especifique la entidad donde se encuentra afiliado a salud y pensión.</li> </ul> <p><b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> _____</p> <p><b>ELABORÒ</b> _____</p> <p><b>APROBÒ</b> _____</p>

IDENTIFICACION	
DIVISION:	Administrativa
DENOMINACION DEL CARGO:	Auxiliar administrativa
<b>PERFIL:</b> Hombre o mujer entre los 20 a 35 años, persona responsable, cumplido (a), con buena presentación personal, con conocimientos básicos en contabilidad y procesos administrativos, debe manejar discreción sobre la información.	
<b>DESCRIPCION DEL CARGO:</b> Es la persona encargada de realizar procesos administrativos, es responsable de las actividades relacionadas con pagos, manejo de información confidencial, afiliaciones, del control diario de ventas, gastos y de archivar adecuadamente documentación.	
<b>FUNCIONES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar las afiliaciones de seguridad social de los trabajadores.</li> <li>✓ Recepcionista, contestar llamadas.</li> <li>✓ Revisar el control diario de material en efectivo y gastos.</li> <li>✓ Realizar pagos de las diferentes obligaciones que tenga la empresa.</li> <li>✓ Revisar e informar de la información recibida en el correo electrónico de la empresa.</li> <li>✓ Archivar documentos.</li> <li>✓ Radicar facturación.</li> <li>✓ Mantener aseado el lugar de trabajo.</li> <li>✓ Demás actividades relacionadas con el cargo.</li> </ul>	
<b>RESPONSABILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Afiliación de los trabajadores</li> <li>✓ Soporte de pagos de terceros</li> <li>✓ Egresos</li> </ul>	
<b>REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Título profesional, técnico o tecnólogo en administración de empresas.</li> <li>✓ Conocimientos en contabilidad básicos.</li> <li>✓ Dos (2) años de experiencia laboral en manejos administrativos.</li> <li>✓ Experiencia laboral mínimo un año en atención al cliente.</li> <li>✓ Certificado médico de ingreso.</li> <li>✓ Carnet de vacunación (fiebre amarilla, tétano).</li> <li>✓ Copia de la cedula, normal.</li> <li>✓ Certificación donde especifique la entidad donde se encuentra afiliado a salud y pensión.</li> </ul>	
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> _____	
<b>ELABORÓ:</b> _____	
<b>APROBÓ:</b> _____	

IDENTIFICACION	
DIVISION:	Administrativa
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Jefe de talento humanos
<p><b>PERFIL:</b> Hombre o mujer entre los 25 y 40 años, debe ser una persona creativa, con carisma, receptiva, deber tener capacidad de relacionarse con las personas, ser neutral para la toma de decisiones, responsable discreta con la información suministrada de la organización.</p>	
<p><b>DESCRIPCION DEL CARGO:</b> Administrar los procedimientos de supervisión, desarrollo y atención de personal, controlando los procesos de selección, compensaciones, evaluaciones, capacitación, bienestar social, riesgos laborales y todos aquellos que contribuyan a lograr la eficiencia y productividad laboral.</p>	
<p><b>FUNCIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Administrar los procesos de contratación del personal</li> <li>✓ Diseñar e implementar políticas, procedimientos y procesos involucrados en la administración de los recursos humanos.</li> <li>✓ Supervisar el cumplimiento del reglamento interno y de más normatividad interna.</li> <li>✓ Atender las reclamaciones de los trabajadores informando a las instancias correspondientes.</li> <li>✓ Elaborar y ejecutar el plan de capacitación acorde con el perfil de los puestos y las necesidades de los trabajadores.</li> <li>✓ Supervisar el cumplimiento del programa de salud ocupacional.</li> <li>✓ Otras responsabilidades que se le sean asignadas en materia de su competencia.</li> </ul>	
<p><b>RESPONSABILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Selección de personal idóneo.</li> <li>✓ Divulgación e implementación políticas administración de recursos humanos.</li> </ul>	
<p><b>REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Título profesional en administración de empresas, o carreras afines</li> <li>✓ Tres (3) años de experiencia en el área o afines</li> <li>✓ Conocimiento en normas laborales.</li> <li>✓ Conocimiento en gestión de los recursos humanos</li> <li>✓ Certificado médico de ingreso.</li> <li>✓ Carnet de vacunación (fiebre amarilla, tétano).</li> <li>✓ Copia de la cedula, normal.</li> <li>✓ Certificación donde especifique la entidad donde se encuentra afiliado a salud y pensión.</li> </ul>	

<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> _____
<b>ELABORÓ:</b> _____
<b>APROBÓ:</b> _____

<b>IDENTIFICACION</b>	
<b>DIVISIÓN:</b>	Operativa
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b>	Operador de retroexcavadora o cargador
<b>PERFIL:</b> Hombre entre 25 a 40 años, persona responsable con conocimientos en maquinaria pesada, buen manejo de relaciones interpersonales y trabajo en equipo, con capacidad de dar solución a las dificultades.	
<b>DESCRIPCION DEL CARGO:</b> Es el encargado de manipular la retroexcavadora o cargador, maquinaria primordial para un efectivo proceso de producción.	
<b>FUNCIONES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Extraer el material de río.</li> <li>✓ Cargar las volquetas para que llegue el material a la tolva de la trituradora.</li> <li>✓ Hacer stop del material de río.</li> <li>✓ Revisar y cuidar la retroexcavadora o cargador, antes de empezar con la actividad.</li> <li>✓ Desalojar los conos.</li> <li>✓ Tanquear la máquina.</li> <li>✓ Cargar las volquetas de los clientes con el material que requieran.</li> <li>✓ Alimentar la trituradora.</li> <li>✓ Informar cualquier inconveniente que presente la maquina con anterioridad, al jefe inmediato o persona encargada del área.</li> </ul>	
<b>RESPONSABILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Existencia de material para el proceso de producción.</li> </ul>	
<b>REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tener conocimiento del manejo de retroexcavadoras y cargadores.</li> <li>✓ Tres (3) años de experiencia laboral en el manejo de maquinaria pesada.</li> <li>✓ Estudios realizados sobre el tema</li> <li>✓ Certificación de operador expedido por el Sena o cualquier entidad privada.</li> <li>✓ Certificado médico de ingreso.</li> <li>✓ Carnet de vacunación (fiebre amarilla, tétano).</li> <li>✓ Copia de la cedula, normal.</li> </ul> Certificación donde especifique la entidad donde se encuentra afiliado a salud y pensión	
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> _____	
<b>ELABORÓ:</b> _____	
<b>APROBÓ:</b> _____	

IDENTIFICACION	
DIVISIÓN:	Operativa
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Conductor
<b>PERFIL:</b> Hombre entre 24 a 50 años, persona responsable con conocimientos en mecánica de automotores, contar con licencia de conducción vigente, buen manejo de relaciones interpersonales y trabajo en equipo.	
<b>DESCRIPCION DEL CARGO:</b> Esta encargado de transportar el material pétreo, responsable de que el proceso de producción se realice efectivamente para obtener el material final requerido por los clientes.	
<b>FUNCIONES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Revisar y cuidar el vehículo automotor diariamente.</li> <li>✓ Informar cualquier inconveniente que se presente con el vehículo o con los compañeros de trabajo al jefe inmediato o persona encargada.</li> <li>✓ Transportar el material pétreo del rio a la tolva o al stop del patio.</li> <li>✓ Transportar el material del stop del patio a la tolva, saranda o donde sea necesario.</li> <li>✓ Transportar el material pétreo a donde sea requerido por los clientes.</li> </ul>	
<b>RESPONSABILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entrega de material al cliente en forma oportuna.</li> <li>✓ Vehículo automotor.</li> </ul>	
<b>REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tener conocimiento en mecánica automotor.</li> <li>✓ Tres (3) años de experiencia laboral en conducir volqueta sencilla y doble troques.</li> <li>✓ Conocimiento en trabajo en alturas.</li> <li>✓ Pasado judicial.</li> <li>✓ Registro único tributario</li> <li>✓ RUNT, registro único de tránsito.</li> <li>✓ Conocimiento en manejo defensivo.</li> <li>✓ Carnet de vacunas (fiebre amarilla, tétano).</li> <li>✓ Copia de la cedula, normal.</li> <li>✓ Certificación donde especifique la entidad donde se encuentra afiliado a salud y pensión.</li> </ul>	
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> _____	
<b>ELABORÓ:</b> _____	
<b>APROBÓ:</b> _____	

IDENTIFICACION	
DIVISIÓN:	operativa
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Operador trituradora
<b>PERFIL:</b> Hombre entre 25 a 40 años, persona responsable con amplios conocimientos en el manejo de trituradoras y en las especificaciones requeridas básicas del material, con capacidad de resolver cualquier inconveniente durante el proceso de producción.	
<b>DESCRIPCION DEL CARGO:</b> Es el responsable del control en el proceso de producción, debido a que es el que opera los controles desde en el momento que el material se descarga en la tolva, debe identificar si el material está apto para obtener calidad en los resultados.	
<b>FUNCIONES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mantener aseada la trituradora.</li> <li>✓ Retirar cualquier objeto que no permita calidad en el material como palos, papel, piedra que no corresponde al tamaño requerido, entre otros.</li> <li>✓ Operar los controles.</li> <li>✓ Cambiar mallas, para cada tipo de material.</li> <li>✓ Informar sobre el estado de la maquina al jefe inmediato o persona encargada.</li> </ul>	
<b>RESPONSABILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Calidad del material.</li> <li>✓ Estado de la trituradora.</li> </ul>	
<b>REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conocimiento en el manejo de trituradoras y clasificación de material pétreo</li> <li>✓ Cuatro (4) años de experiencia laboral en el manejo de trituradoras.</li> <li>✓ Conocimiento en electricidad.</li> <li>✓ Conocimiento en manejo de herramientas.</li> <li>✓ Certificado médico de ingreso.</li> <li>✓ Carnet de vacunación (fiebre amarilla, tétano).</li> <li>✓ Copia de la cedula, normal.</li> <li>✓ Certificación donde especifique la entidad donde se encuentra afiliado a salud y pensión.</li> </ul>	
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> _____	
<b>ELABORÒ:</b> _____	
<b>APROBÒ:</b> _____	

IDENTIFICACION	
DIVISIÓN:	Operativa
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Almacenista
<b>PERFIL:</b> Hombre o mujer entre los 22 y 40 años, ser responsable, ordenado, dinámico (a) con expectativas de querer aprender cada día más, con conocimientos en repuestos para vehículos, maquinaria.	
<b>DESCRIPCION DEL CARGO:</b> Es el área donde se reciben y almacenan todo tipo de repuestos para vehículos, para retroexcavadoras, cargadores, trituradoras. Es el encargado de recibir y despachar el combustible para el equipo de transporte, todo debidamente bajo un control diario.	
<b>FUNCIONES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recibir repuestos y ordenarlos.</li> <li>✓ Revisar que haya disponibilidad de repuestos y combustible.</li> <li>✓ Llevar control diario de las salidas y entradas.</li> <li>✓ Mantener organizada la bodega.</li> <li>✓ Reporta al jefe inmediato cuando exista la necesidad de solicitar la compra de cualquier tipo de repuesto.</li> <li>✓ Hacer inventario.</li> <li>✓ Y las demás que se le asigne dentro de su área.</li> </ul>	
<b>RESPONSABILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mantener reserva de los repuestos más utilizados.</li> <li>✓ Inventario.</li> </ul>	
<b>REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ser bachiller.</li> <li>✓ Tener experiencia laboral en el campo.</li> <li>✓ Tener conocimiento en el manejo de inventario</li> <li>✓ Certificado médico de ingreso.</li> <li>✓ Carnet de vacunación (fiebre amarilla, tétano).</li> <li>✓ Copia de la cedula, normal.</li> <li>✓ Certificación donde especifique la entidad donde se encuentra afiliado a salud y pensión.</li> </ul>	
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> _____	
<b>ELABORÒ:</b> _____	
<b>APROBÒ:</b> _____	



IDENTIFICACION	
DIVISIÓN:	Operativa
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Soldador
<b>PERFIL:</b> Hombre entre 27 y 40 años, persona responsable con amplios conocimientos en el manejo de soldadura, tener buen estado de salud en especial la vista.	
<b>DESCRIPCION DEL CARGO:</b> Es la persona encargada de hacer todo tipo de labor referente a soldadura, reconstruir los dientes del balde del cargador o retroexcavadora, soldar piezas para las trituradoras, arreglos que sean necesarios para los vehículos automotores.	
<b>FUNCIONES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Soldar piezas para las trituradoras.</li> <li>✓ Arreglar la zaranda.</li> <li>✓ Reconstruir dientes para retroexcavadora o cargador.</li> <li>✓ Mantener aseado el lugar de trabajo.</li> <li>✓ Solicitar con anticipación al jefe inmediato las herramientas y los materiales que sean necesarios para cumplir a cabalidad la labor.</li> <li>✓ Demás actividades referentes al cargo.</li> </ul>	
<b>RESPONSABILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entregar la maquinaria y equipo oportunamente.</li> <li>✓ Maquinaria para ejercer su labor.</li> </ul>	
<b>REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dos (2) años de experiencia laboral en el tema.</li> <li>✓ Carrera profesional, tecnólogo o técnico en el manejo de soldadura.</li> <li>✓ Conocimiento en el código del soldador.</li> <li>✓ Certificado médico de ingreso.</li> <li>✓ Carnet de vacunación (fiebre amarilla, tétano).</li> <li>✓ Copia de la cedula, normal.</li> <li>✓ Certificación donde especifique la entidad donde se encuentra afiliado a salud y pensión.</li> </ul>	
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> _____	
<b>ELABORÓ:</b> _____	
<b>APROBÓ:</b> _____	

IDENTIFICACION	
DIVISIÓN:	Operativa
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Jefe de patio
<b>PERFIL:</b> Hombre o mujer entre 24 a 40 años, persona responsable con conocimientos en manejo de personal, en administración de empresas, en vehículos automotores, en el proceso de producción de este tipo de empresas.	
<b>DESCRIPCION DEL CARGO:</b> Es la persona encargada de ejercer control del personal para que se esté realizando la labor asignada de cada uno, de la efectividad del proceso de producción, de solicitar los repuestos o materiales requeridos, de recibir quejas, reclamos de los trabajadores o clientes.	
<b>FUNCIONES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Verificar que los trabajadores realicen su labor asignada.</li> <li>✓ Verificar que el proceso de producción se esté llevando a cabo satisfactoriamente.</li> <li>✓ Ejercer control en las entradas y salidas del almacén.</li> <li>✓ Ejercer control del despacho de ventas.</li> <li>✓ Velar por el buen estado de la maquinaria y equipo.</li> <li>✓ Entregar un informe diario al representante legal de las novedades que se presenten.</li> <li>✓ Ejercer control de los viajes que realizan los señores de las volquetas desde el sitio de explotación.</li> <li>✓ Recibir llamadas de clientes y de la oficina administrativa.</li> <li>✓ Atender reclamaciones, sugerencias y demás de los clientes.</li> </ul> Supervisar que los productos salgan con las especificaciones requeridas.	
<b>RESPONSABILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El proceso de producción.</li> <li>✓ El personal de la parte operativa.</li> <li>✓ Informe diario sobre las actividades realizadas.</li> </ul> Atención al público.	
<b>REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tres (3) años de experiencia laboral con relación al cargo.</li> <li>✓ Conocimiento en manejo de personal.</li> <li>✓ Carrera profesional, tecnólogo, técnico en administración de empresas.</li> <li>✓ Carnet de vacunación (fiebre amarilla, tétano).</li> <li>✓ Certificado médico de ingreso.</li> <li>✓ Registro único tributario.</li> <li>✓ Copia de la cedula, normal.</li> <li>✓ Certificación donde especifique la entidad donde se encuentra afiliado a salud y pensión.</li> </ul>	
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> _____	
<b>ELABORÓ:</b> _____	
<b>APROBÓ:</b> _____	

IDENTIFICACION	
DIVISIÓN:	Administrativa
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Contador publico
<p><b>PERFIL:</b> Hombre o mujer entre los entre 28 y 45 años, persona responsable con amplios conocimientos en el campo de las finanzas, contabilidad, Excel, programa contable especialmente en HELISA, debe estar en la capacidad de prestar asesoría financiera en todos los campos a la organización, buen manejo de relaciones interpersonal y capaz de tomar decisiones en situaciones de adversidad.</p>	
<p><b>DESCRIPCION DEL CARGO:</b> Es el encargado del óptimo control, manejo de recursos económicos y financieros de la empresa, esto incluye la obtención de recursos financieros tanto internos como externos. Además, es un órgano de apoyo institucional, responsable de llevar a cabo las acciones de programación, organización, ejecución y control de los recursos económicos.</p>	
<p><b>FUNCIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Informar al gerente y subgerente sobre los cambios en la situación financiera de la organización.</li> <li>✓ Asesorar en materia tributaria, financiera y económica a la organización.</li> <li>✓ Presentar las declaraciones tributarias de la organización.</li> <li>✓ Presentar estados financieros trimestralmente con sus respectivas notas.</li> <li>✓ Proponer estrategias para la financiación de la organización.</li> <li>✓ Conciliación bancaria.</li> <li>✓ Determinar el nivel de endeudamiento de la organización.</li> <li>✓ Las demás que se le asignen.</li> </ul>	
<p><b>RESPONSABILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Revisión de egresos, ingresos, cuentas por pagar, facturas.</li> <li>✓ Elaboración de estados financieros.</li> <li>✓ Declaración de renta, retención en la fuente, iva e ica.</li> </ul>	
<p><b>REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Título profesional en Contaduría Pública, con tarjeta profesional.</li> <li>✓ Dos (2) años de experiencia en el área.</li> <li>✓ Haberse desempeñado en cargos administrativos.</li> <li>✓ El registro único tributario.</li> <li>✓ Copia de la cedula.</li> <li>✓ Copia de la tarjeta y certificado profesional.</li> </ul>	
<p><b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> _____</p>	
<p><b>ELABORÓ:</b> _____</p>	
<p><b>APROBÓ:</b> _____</p>	

IDENTIFICACION	
DIVISIÓN:	Administrativa
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Auxiliar contable
<p><b>PERFIL:</b> Mujer entre los 25 y 40 años, debe ser una persona responsable, de buen carácter y con disposición, debido a que tienen que lograr una buena relación con los gerentes, clientes, empleados, autoridades, pues en algunos casos será intermediario, tiene que ser discreta con la información que se le confíe.</p>	
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO:</b> Será la encargada de manejar la información contable y administrativa de la organización, deberá Contabilizar en el sistema los ingresos y egresos de la empresa, reportar al departamento de recursos humanos la liquidación de nómina, comisiones, seguridad social y parafiscal.</p>	
<p><b>FUNCIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Preparar y ordenar la documentación financiera en el software contable</li> <li>✓ Recibir, revisar, registrar, clasificar y distribuir la documentación que ingresa y sale de la gerencia.</li> <li>✓ Redactar y transcribir documentación confidencial de acuerdo a las instrucciones y requerimientos.</li> <li>✓ Archivar y llevar el control ordenado de la documentación del gerente general, subgerente y Financiero.</li> <li>✓ Atender a los funcionarios y público en general en caso de ausencia del gerente o subgerente.</li> <li>✓ Y las demás que se le asignen dentro de la organización.</li> </ul>	
<p><b>RESPONSABILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Información contable.</li> <li>✓ Manejo de software contable.</li> </ul>	
<p><b>REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Técnico en auxiliar contable o áreas a fines</li> <li>✓ Mínimo Un (1) de experiencia en el área administrativa y financiera</li> <li>✓ Tener conocimientos y manejo de informática</li> <li>✓ Conocer y manejar algún software contables</li> <li>✓ Haber desempeñado cargos similares</li> <li>✓ Tener un buen manejo de Excel</li> <li>✓ Conocimientos en manejo de archivó y digitación.</li> <li>✓ Registro único tributario</li> <li>✓ Certificado médico de ingreso</li> </ul> <p><b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> _____</p> <p><b>ELABORÓ:</b> _____</p> <p><b>APROBÓ:</b> _____</p>	

IDENTIFICACION	
DIVISIÓN:	Administrativa
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Jefe de ventas, compras
<b>PERFIL:</b> Hombre o mujer entre 20 a 45 años, debe ser una persona con bastante capacidad de negociación, estratégica, honesta, responsable discreto e innovador, que maneje excelentes relaciones interpersonales.	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO:</b> Diagnostica la potencialidad de nuevos productos en el mercado regional, plantea estrategias de mercadeo acordes a las necesidades de la empresa. Apoyar a la empresa en el sistema de fijación de precios, proponiendo bocetos de campañas publicitarias de acuerdo a los objetivos organizacionales y elabora planes de mercadeo.	
<b>FUNCIONES</b> <b>Compras</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Una coordinación con el Jefe inmediato para informarse de sus necesidades y preferencias</li> <li>✓ Solicitar presupuestos a los distintos proveedores e información sobre las características el producto</li> <li>✓ Evaluar los servicios, políticas de venta, seriedad, calidad y precio que los proveedores ofrecen</li> </ul> <b>Ventas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Manejar un control de cartera de clientes, que establezca las normas que exigen en la organización.</li> <li>✓ Realizar en forma ordenada la información importante de clientes de la empresa.</li> <li>✓ Realizar un control diario en Excel de las ventas a crédito, contado y los gastos.</li> <li>✓ Tomar los datos diarios para liquidar la nómina quincenalmente.</li> <li>✓ Demás actividades requeridas para el cargo.</li> </ul>	
<b>RESPONSABILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atención al público.</li> <li>✓ Información entregada del material despachado al jefe inmediato.</li> <li>✓ Información entregada de nómina al jefe inmediato.</li> </ul>	
<b>REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Título profesional en administración de empresas, Tecnólogo en gestión de mercados, ventas y negocios internacionales.</li> <li>✓ Dos (2) años de experiencia en las labores específicas o en cargos similares.</li> <li>✓ Conocimiento en atención al público.</li> <li>✓ Conocimiento en manejo de persona.</li> <li>✓ Certificado médico de ingreso.</li> <li>✓ Copia de la cedula, normal.</li> <li>✓ Certificación donde especifique la entidad donde se encuentra afiliado a salud y pensión.</li> <li>✓ Certificación donde especifique la entidad donde se encuentra afiliado a salud y pensión.</li> </ul>	
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> _____	
<b>ELABORÓ:</b> _____	
<b>APROBÓ:</b> _____	

IDENTIFICACION	
DIVISIÓN:	Operativa
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Vigilante
<p><b>PERFIL:</b> Hombre entre los 30 y 45 años, debe ser una persona responsable, de buen carácter, buen estado físico y con disposición, debido a que tienen que lograr una buena relación con los clientes, empleados, autoridades, pues en algunos casos será intermediario, tiene que ser discreto con la información que se le confié.</p>	
<p><b>DESCRIPCION DEL CARGO:</b> Será el encargado de velar por la seguridad de los bienes físicos de la empresa, de informar en forma correcta a los clientes, visitantes en la planta operativa debido a que el será la primer persona con la que tendrán contacto por tal motivo debe tener conocimiento sobre la actividad, precios e instalaciones de la empresa.</p>	
<p><b>FUNCIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cuidar los bienes físicos de la empresa.</li> <li>✓ Estar pendiente de la entrada y salida de vehículos automotores.</li> <li>✓ Dar información oportuna y confiable a los clientes y visitantes.</li> <li>✓ Informar al jefe inmediato de cualquier anomalía.</li> <li>✓ Y las demás que se le asignen dentro de la organización.</li> </ul>	
<p><b>RESPONSABILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Del personal que ingresa a la empresa.</li> <li>✓ De la maquinaria y equipo.</li> </ul>	
<p><b>REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estudios en seguridad privada.</li> <li>✓ Mínimo Un (1) año de experiencia en el área de vigilancia.</li> <li>✓ Tener conocimientos y manejo de armas.</li> <li>✓ Haber desempeñado cargos similares</li> <li>✓ Carnet de vacunación (fiebre amarilla, tétano)</li> <li>✓ Registro único tributario</li> <li>✓ Certificado médico de ingreso</li> </ul> <p><b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> _____</p> <p><b>ELABORACIÓN:</b> _____</p> <p><b>APROBÓ:</b> _____</p>	

## **1.2 CAPTACION DE PERSONAL**

### **Reclutamiento y Selección del personal**

Seleccionar el personal que va a trabajar en la empresa es muy importante, ya que se necesitan las personas indicadas con las aptitudes, actitudes y competencias necesarias para los cargos especificados.

Para los candidatos se hace reclutamientos a las personas interesadas en los diferentes puestos, que lleguen a la empresa con su hoja de vida, ya sea que hayan visto el anuncio por Internet, por el periódico, por voz a voz o por cualquier medio, se les hará una entrevista. Otra forma de atraer a los candidatos es a través de comfacasanare que ellos tienen una agencia de empleo la cual la organización puede hacer la solicitud del personal que requiere y ellos le suministran hojas de vida del cargo y la organización analiza esas hojas de vida, tiene la autonomía de rechazarlas o no.

Ya revisadas las pruebas sicotécnicas, se pasara hacer una entrevista en grupo donde se juntaran las personas por cada cargo que ya presentaron las demás pruebas. En la prueba grupal se espera analizar cómo interactúan con otras personas y la destreza para aplicar las técnicas exactas de cada puesto. Después de analizar la entrevista grupal y darle una segunda calificación a cada uno. Con la segunda calificación se escogerá el mejor candidato. El último paso antes de la contratación es la revisión de referencias de las personas escogidas. El segundo ítem en esta revisión es la revisión de antecedentes y confirmación de la documentación, aquí se verifica si la persona ha sido acusada de algún delito y si la documentación presentada es real y valida.

Cuando la persona haya pasado por todo el proceso y es la adecuada para llenar el puesto se le informara por teléfono y por escrito que el proceso ya ha sido cerrado y el día que puede ir a firmar contrato. Además se le solicitara que traiga varios documentos que tiene que ver con la legalización del puesto de trabajo.

## **1.3 CONTRATACIÓN**

### **TIPO DE CONTRATO**

El tipo de contrato que se manejara para el personal puede ser a término indefinido o fijo, dentro este contrato existirán unas cláusulas entre otras como:

✓ Los dos primeros meses serán de prueba, después de cumplido este tiempo y si la organización no ve un buen desempeño en su área de trabajo podrá prescindir de sus servicios.

- ✓ El pago de la nómina se realizara quincenal, el salario de cada empleado será consignado en una cuenta bancaria, se realizara los cinco (5) primeros días de cada mes.
- ✓ Ninguno de los trabajadores podrá divulgar, utilizar para beneficios propios la información suministrada, en caso de que esto se llegue a presentar la organización podrá darle terminación al contrato de trabajo.
- ✓ Todos los empleados de la organización trabajaran de lunes a viernes de 7:00 a.m. a 12:00m y de 1:00pm a 5:00pm tendrán un descanso de una hora para el almuerzo y los sábados de 7:00 am a 10:00 am.

## INDUCCION

El día que firma el contrato, se le informara la fecha y la hora que recibirá la inducción, la cual será realizada por la persona encargada de la oficina de recursos humanos , esta se les brindara la información de la empresa, los objetivos, la misión, la visión y que se espera lograr a corto, mediano y largo plazo. Finalizando la inducción de forma individual se les asignara el puesto de trabajo que ocuparan con las funciones específicas del puesto.

Los pasos a tener en cuenta dentro de la inducción serán:

- ✓ Proceso de Orientación: Presentación de la empresa (cultura, datos, estructura, procedimientos, políticas, historia, etc.) a través de reuniones, videos y folletos institucionales, manuales.
- ✓ Presentación del puesto de trabajo:
  - Física (lugar, materiales, recursos)
  - Funcional (descripción del puesto)
  - Del Equipo de Trabajo
- ✓ Plan de Entrenamiento Previo.
- ✓ Mentores y Tutores.

## 1.4 DESARROLLO DEL PERSONAL

### Capacitación

Debido a que los puestos de trabajo son específicos y se necesitan capacidades, habilidades, aptitudes y conocimientos específicos, es necesario que se haga una capacitación para que los empleados se adapten al trabajo que deben realizar en la empresa. Esta Capacitación se hace con el fin de dejar claras las tareas de cada empleado, se les enseñara diferentes temas dependiendo el puesto de trabajo donde se vayan desempeñar.

## TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN



- ✓ Adecuación persona-puesto de trabajo

Los procesos de selección de personal tienen especial importancia a la hora de seleccionar a la persona idónea para el puesto de trabajo, esto es, con los conocimientos, capacidades o habilidades y la experiencia necesarias para desempeñar el trabajo en cuestión.

- ✓ Manual de acogida de nuevos empleados

Su finalidad es conseguir la incorporación eficaz de los nuevos contratados, informándoles de la política de empresa, su funcionamiento, composición, relaciones interpersonales, etc., de manera que se logre una rápida integración en la empresa.

- ✓ Establecimiento de Objetivos

Consiste en fijar las metas que la empresa debe conseguir en un período de tiempo concreto, que se debe indicar para poder comprobar el grado de consecución de los mismos. Dichos objetivos, deben ser posibles, desafiantes (que supongan un esfuerzo y un reto para el trabajador) y medibles (para comprobar su consecución o no).

- ✓ Reconocimiento del trabajo

Reconocer el comportamiento y desempeño de los empleados se traduce en tangibles y positivos efectos, al ampliar los niveles de satisfacción así como al mejorar la rentabilidad y productividad de la organización a todos los niveles y a un bajo coste. Se trata de ofrecer un sincero y efectivo reconocimiento que podrá ser mediante palabras o hechos que refuercen la actuación del trabajador o mediante un incentivo económico.

- ✓ La mejora de las condiciones de trabajo

Nos referimos a una mejora del entorno de trabajo, favoreciendo la confortabilidad en el trabajo.

- ✓ Enriquecimiento del trabajo

En el caso de trabajos monótonos, consistentes en realizar una actividad rutinaria, se podrá favorecer la motivación aumentando el número de tareas de cada puesto, o bien haciendo el trabajo más desafiante, con mayor autonomía haciendo sentir al trabajador responsable de su propio trabajo.

✓ Participación en la empresa

Permite lograr un mayor grado de compromiso e identificación con la empresa, estimulando y canalizando la capacidad creativa e innovadora de los individuos, incrementando la calidad y la productividad en el trabajo.

✓ Formación y desarrollo profesional

Son herramientas que permiten a los trabajadores una adquisición o actualización de conocimientos, mejora de las habilidades para un mejor desempeño. Esto supone un enriquecimiento laboral y personal del trabajador.

## 1.5 ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

Nomina

<b>CARGO</b>	<b>PAGO</b>	<b>SUELDO</b>
Subgerente	Quincenal	840.000
Auxiliar administrativa	Quincenal	660.000
Auxiliar contable	Quincenal	700.000
Jefe de ventas	Quincenal	660.000
Jefe de patio	Quincenal	800.000
Almacenista	Quincenal	630.000
Conductor volqueta sencilla	Quincenal	660.000
Conductor volqueta doble troque	Quincenal	700.000
Operador de cargador	Quincenal	700.000
Operador retroexcavadora	Quincenal	700.000
Operador de trituradora	Quincenal	700.000
Mecánico	Quincenal	1.250.000
soldador	Quincenal	750.000
vigilante	Quincenal	660.000
Servicios generales	Quincenal	350.000

## OBLIGACIONES

En la relación laboral se cumplirá con las siguientes obligaciones, las cuáles deben pagarse en diferentes épocas del año según sea el caso.

Al iniciar un contrato laboral, se realizara la afiliación del trabajador y sus beneficiarios, al sistema de salud (EPS), pensión, riesgos profesionales (ARP), Caja de compensación familiar. Existen diferentes entidades que prestan éstos

servicios y de común acuerdo, entre empleador y trabajador, se puede escoger la empresa que va a cubrir el respectivo sistema.

Este tipo de obligaciones deben pagarse mensualmente y el porcentaje correspondiente de cada una de las partes, de acuerdo con la ley laboral para el año 2014 es el siguiente:

Salud (EPS): Mensualmente se paga a la entidad el 12.5% del salario del trabajador, del cual, 8.5% lo paga el empleador y 4% el trabajador.

Pensión: Mensualmente se paga a la entidad el 16% del salario del trabajador, del cual, 12% lo paga el empleador y 4% el trabajador.

Riesgos Profesionales (ARP): Cada empresa se encuentra clasificada en un nivel de riesgo según actividad económica y labores desempeñadas por los trabajadores. De acuerdo con el porcentaje asignado, el cuál varía entre el 0.5% y el 8.7%; la empresa paga mensualmente a la entidad dicha suma del total de la nómina.

Horas Extras: Este pago es quincenal, y el porcentaje varía dependiendo de la jornada. Para una jornada diurna, el recargo que debe pagarse al trabajador es del 25% sobre el valor ordinario de la hora. Para jornada nocturna, será del 75%. Los empleados que tienen un salario integral no tienen derecho a ésta acreencia.

Semestralmente, la empresa debe pagar a sus trabajadores *la prima de servicios* la cual corresponde a 30 días de salario por año.

Las cesantías: correspondientes a 30 días de salario por año se deben consignarse en el fondo escogido por el trabajador, anualmente, antes del 14 de Febrero de cada año. El 31 de Diciembre de cada año, se liquida el 12% correspondiente al interés de Cesantías y se consignan al trabajador. Tanto las Cesantías como sus *intereses*, no aplican para salarios integrales.

Las vacaciones: se darán un año después de firmar el contrato, todo el personal de la Compañía debe tomarlas en el tiempo debido. El valor de las vacaciones es el sueldo completo más el pago de 15 días hábiles incluyendo los dominicales que se estén dentro de esos quince días.

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Se trata de evaluar el rendimiento del trabajador y el logro de los objetivos. Lo realizaremos de forma periódica, facilitando en todo caso la información acerca de los resultados de dicha evaluación, la evaluación se hará mediante la evaluación de los resultados obtenidos en la producción durante ese periodo y con pequeños exámenes sobre el desarrollo de su trabajo.